



Ryhmämatkapalvelun nykytila ja lähitulevaisuuden rakentuminen yrittäjävetoisissa pienissä matkatoimistoissa

Susa Kukkonen  
Saija Orpana  
Opinnäytetyö  
Palveluliiketoiminnan  
koulutusohjelma  
YAMK



Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

<b>Tekijä tai tekijät</b> Susa Kukkonen, Saija Orpana	<b>Ryhmä tai aloitusvuosi</b> al08 / al11
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Ryhmämatkapalvelun nykytila ja lähitulevaisuuden rakentuminen yrittäjävetoisissa pienissä matkatoimistoissa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 92+8
<b>Ohjaaja tai ohjaajat</b> Vesa Heikkinen	
<p>Suomalaisten matkatoimistojen keskeisiä haasteita ja toimintaympäristön muutostekijöitä ovat alan voimakas digitalisoituminen, heikot taloussuhdanteet ja kansainväliset kriisit sekä lainsäädännön tiukkeneminen. Yrittäjävetoisilla matkatoimistoilla, jotka tarjoavat räätälöityjä matkapalveluja, on rajoitetut mahdollisuudet liiketoiminnan kasvattamiseen, mutta kannattavinta ja siten kiinnostavinta liiketoimintaa on ryhmämatkapalvelujen tarjonta.</p> <p>Yksittäismatkustuksen siirtyessä enenevässä määrin matkatoimistoilta online-varattaviksi, on ryhmämatkustus liikematkustuksen ohella viimeisimpiä matkatoimiston asiantuntijuutta vaativia palveluja. Tämän tutkimuksen päätavoitteena on tutkia pienten yrittäjävetoisten matkatoimistojen nykytilaa ja näkemystä lähitulevaisuuden toiminnasta ryhmämatkapalveluiden myynnissä. Tässä tutkimuksessa käsitellään millaista osaamista ja resursseja matkatoimistoilla on, auttaisiko ulkoistaminen tai partneruuksien vahvistaminen liiketoiminnan kehittämistä ja millaista erikoisosaamista vaaditaan tulevaisuudessa vapaa-ajan ryhmämatkapalveluita tarjoavalta matkatoimistolta.</p> <p>Tutkimuskohteena ovat pienet, yrittäjävetoiset matkatoimistot isojen matkanjärjestäjien sijasta. Halu tutkia yrittäjävetoisten matkatoimistojen valmiuksia selvitä alan kilpailussa ja muutoksissa, lähti tutkijoiden omasta kiinnostuksesta ymmärtää alan kehitystä ja selvittää yrittäjyyden mahdollisuuksia tulevaisuuden muuttuvassa toimintaympäristössä.</p> <p>Ryhmämatkapalveluja ei ole Suomessa aiemmin tutkittu ja keräämämme tieto on alaa ajatellen ainutlaatuista. Tutkimusmenetelmiä käytettiin kolmea erilaista; kyselytutkimusta, haastattelututkimusta sekä ennakointia. Näiden lisäksi, epävirallisena elementtinä oli taustalla tutkijoiden oma havainnointi käytännön työssä.</p> <p>Tutkimustuloksena laadittiin viitteellinen kymmenen kohdan lista, josta alalla toimivien matkatoimistojen toivotaan saavan uusia ideoita toimintansa kehittämiseen.</p>	
<b>Asiasanat</b> Matkatoimisto, ryhmämatkapalvelut, yrittäjyys, ennakointi	

Degree programme

<b>Author or authors</b> Susa Kukkonen, Saija Orpana	<b>Group or year of entry</b> al08 / al11
<b>The title of thesis</b> The state of group travel services and the development of near future operation in small, entrepreneurial retail travel agencies	<b>Number of pages and appendices</b> 92+8
<b>Supervisor or supervisors</b> Vesa Heikkinen	
<p>The challenges that the Finnish retail travel agencies face in the changing operational environment are strong digitalization, weak economic outlook, varying international crises and plans for tightening the legal clauses pertaining to travel agency responsibilities. The opportunities to grow the business of entrepreneurial travel agencies that offer tailor made travel services are limited but one sector that is profitable and thus interesting is offering services for group travellers.</p> <p>While the booking process of individual travel has mostly moved from travel agencies to various online booking sites, group travel is still one of the last services, in addition to corporate travel services, that still requires the assistance of specialists. The main focus of this thesis is to examine the current state of entrepreneurial travel agencies and their vision on the future of group travel sales. This study includes an analysis of existing know how and resources of the subjects, a deliberation of whether outsourcing or strengthening of partnerships would be of value in developing the business and foresight of what type of special skills are needed in the future from a travel agency that offers services in the group travel sector.</p> <p>The subjects of this thesis are small, entrepreneurial retail travel agencies as opposed to large tour operators. The desire to study the preparedness of these small agencies to survive the competition and changes within the industry, came from the personal interest of the researchers to understand the developments within the industry and on the other hand to understand the opportunities these agencies have in the changing environment.</p> <p>Group services offered by retail travel agencies as such have not been researched in the past in Finland and the information this thesis provides is unique. There were three methods used in this report; quantitative, qualitative and foresight. In addition to these, the researchers have used personal, unofficial observations that they've gathered while working within the industry.</p> <p>As a result of this research, a suggestive list of ten points was produced and the hope of the researchers is that those working within the industry will gain some new insight and ideas from the list, for developing and renewing their business.</p>	
<b>Key words</b> Retail travel agency, group travel services, entrepreneurial business, foresight	

# Sisällys

1	Johdanto .....	4
1.1	Taustatekijät ja tutkimusongelma .....	5
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet .....	7
1.3	Rakenne .....	8
1.4	Opinnäytetyön rajaus .....	10
2	Toimintaympäristön analyysi .....	12
2.1	Miksi kyky tunnistaa ja ymmärtää muutoksia on tärkeää? .....	13
2.2	Toimintaympäristön rakenne .....	14
2.2.1	Makroympäristö .....	14
2.2.2	Ala ja sektori .....	15
2.2.3	Sidosryhmät .....	16
2.2.4	Yritys itse .....	17
2.3	Matkatoimistoalan erilaiset toimijat .....	17
2.4	Matkatoimistoalan toimintaympäristön analyysi .....	19
2.5	Tulevaisuuden toimintaympäristö ja matkailijatyypit .....	24
2.5.1	Yksinkertaisuuden etsijät .....	24
2.5.2	Kulttuuripuritanistit .....	25
2.5.3	Sosiaalisen statuksen kasvattajat .....	25
2.5.4	Palkinnonmetsästäjät .....	26
2.5.5	Velvollisuuden täyttäjät .....	26
2.5.6	Eettiset matkailijat .....	27
2.5.7	Yhteenvedo tulevaisuuden matkailijatyypeistä .....	27
3	Digitalisoituminen suomalaisissa matkatoimistopalveluissa .....	29
3.1	Historiaa .....	29
3.2	Investoinnit ja osaaminen .....	31
3.3	Digitalisoitumisen vaikutukset matkatoimistoalaan .....	33
4	Ryhmämatkapalvelut .....	36
4.1	Ryhmämatkan määritelmä .....	36
4.2	Ryhmämatkustaja .....	36
4.3	Ryhmämatkapalvelun kehittäminen .....	37
4.3.1	Ryhmämatkan myyntiprosessi .....	38

4.3.2 Ryhmämatkapalvelujen digitalisoituminen.....	41
4.3.3 Palveluprosessin toimintojen ulkoistaminen? .....	42
4.4 Ryhmämatkapalveluiden tulevaisuuden trendejä .....	44
5 Tutkimusmenetelmät.....	49
5.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	49
5.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä .....	51
5.3 Ennakointi toimintaympäristön muutosten tarkasteluna.....	51
6 Kyselytutkimuksen tulokset.....	53
6.1 Mieluiten myytävä matkatyyppi.....	54
6.2 Kilpailutetut kumppanit .....	55
6.3 Matkanjohtajat, oppaat ja saattajat.....	57
6.4 Ryhmämatkamyyntin 3 suurinta haastetta .....	59
6.5 Koulutustarve .....	62
6.6 Suurimmat uhat .....	63
6.7 Tulevaisuuden näkymät ja suunnitelmat .....	66
6.8 Kyselytutkimuksen tulokset kuvatiivistettynä.....	68
7 Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset.....	69
7.1 Matkatoimistojen tulevaisuuden näkymät.....	69
7.2 Ryhmämatkamyyntin osuus ja kannattavuus .....	72
7.3 Ryhmämatkatuotteen tekemisen haasteet .....	72
7.4 Yhteistyökumppanitoiminnan kehittyminen .....	73
7.5 Koulutuksen tarve ryhmämatkamyyntissä .....	74
7.6 Haastattelututkimuksen tulokset kuvatiivistettynä.....	76
8 Yhteenveto ja pohdinta .....	77
8.1 Ryhmämatkapalvelun toimintojen ulkoistamismahdollisuudet.....	78
8.2 Ennakointia ryhmämatkapalveluiden kehityksessä .....	80
8.2.1 Ryhmämatkapalvelut kuluttajalle verkkovarattaviksi? .....	82
8.2.2 Yrittäjävetoisten matkatoimistojen katoaminen vai erikoistuminen? .....	83
8.3 Strategiset suositukset yrittäjävetoisille matkatoimistoille.....	85
8.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	87
8.5 Oman toiminnan ja oppimisen arvioiminen.....	89
8.6 Jatkotutkimusaiheita.....	91
Lähteet.....	93

Liitteet.....	98
Liite 1    Kvantitatiivinen tutkimus: ”Ryhmämatkamyyntin nyky- ja tulevaisuuskartoitus” .....	98
Liite 2    Kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelukysymykset .....	104

# 1 Johdanto

Kotimainen matkatoimistoala on ollut melkoisten murrosten keskellä jo useamman vuoden. Ensin lentoyhtiöt poistivat matkatoimistoille maksettavat komissiot, jolloin lentolippujen välittämisestä tuli erikseen hinnoiteltava palvelu. Pikkuhiljaa suuret matkanjärjestäjät yksi kerrallaan seurasivat perässä ja luopuivat välityssopimuksista siirtäen myynnin omille nettisivuilleen. Tämä aiheutti sen, että kymmeniä välittäviä matkatoimistoja jäi ilman komissioita ja sen myötä heille jo vakiintunutta asiakaskuntaa. Samanaikaisesti internet on ottanut yhä suuremman roolin kuluttajan matkakaupankäynnissä, ja ulkomaiset toimijat ovat löytäneet Suomesta uuden kasvumarkkinan.

Pienet katteet, rajoitettu asiakaskunta, suppeat markkinat, alan alttius yleisille taloussuhdanteille sekä kansainvälisille kriiseille sekä voimakas alan digitalisoituminen luovat jatkuvasti haasteita niin suurille kuin pienillekin matkatoimistoille. Kun välitettävät tuotteet ovat olennaisesti vähentyneet, on jokaisen matkatoimiston täytynyt löytää niiden tilalle jotain muuta myytävää. Innovatiivisuus, oman osaamisen kehittäminen, erikoistuminen ja hyvät yhteistyötaidot ja -valmiudet ovat muovanneet matkatoimistoverkostoa. Jokaisen alan toimijan on täytynyt analysoida omia liiketoimintamahdollisuuksiaan, palvelujaan, partnereitaan ja erikoistumisalueitaan.

Erikoistuminen on monesti osoittautunut tuottoisimmaksi ja samalla tehokkaaksi toimintatavaksi, sillä kaikki ylimääräinen on karsittu pois ja toiminta keskittyy vain omaan segmenttiin. Joillakin toimistoilla se on puhtaasti liikematkustuksen palvelut, joillakin vain esim. Euroopan, hiihto-, sukellus-, golf- tai häämatkat. Yksi houkutteleva erikoistumisen muoto on tarjota pelkästään ryhmämatkoja, johon tämäkin työ keskittyy.

Erikoistumisen voi toteuttaa myös joitakin liiketoiminnan osa-alueita ulkoistamalla. Ulkoistamisella voidaan vapauttaa omaa henkilökuntaa muihin toimintoihin tai sillä voidaan tavoitella jotakin erityisosaamista, jota yrityksellä itsellään ei välttämättä ole. Matkatoimistoalalla luontevin ulkoistamisen toiminto on kohdemaissa toimivien agenttien palvelujen käyttö ohjelmien suunnittelussa ja matkan toteutuksessa. Agentin palvelujen käyttö entistä tehokkaammin voi tuoda selkeitä kustannussäästöjä, sillä hyvä

agentti kilpailuttaa omat alihankkijapalvelunsa säännöllisesti. Myös tulevaisuuden travel concierge ja travel designer -palveluammattilaiset tuovat oman ulottuvuutensa matkatoimistoalan ulkoistettuihin palveluntarjoajiin.

Samaan aikaan, kun yksittäinen matkustaja on saanut kirjaimellisesti sormiinsa koko maailman lentoyhtiöiden nettikaupan ja lukuisten eri hotellimoottorien valikoiman, ovat ryhmämatkustuksen varausehdot jopa tiukentuneet. Yli kymmenen hengen ryhmämatkakokonaisuutta ei toistaiseksi voi varata netistä. Kokonaisuuteen kuuluvat mm. kuljetuspalvelu - usein lento - majoitus, kohteessa tapahtuva aktiviteetti tai maakuljetukset, kokoustarpeet sekä ruokailut. Mitä enemmän ryhmän matkalla on ohjelmaa, eri kohteita tai siirtymiä, sen monimutkaisempaa kokonaisuuden rakentaminen on ja moni kuluttaja onkin jo oppinut kantapään kautta, että ryhmien varaamiseen tarvitaan edelleen ammattilaisen apua. Lentovarauksia kuluttajille suunnatuilla varaussivustoilla voi tehdä maksimissaan 4-9 paikkaa kerrallaan, riippuen lentoyhtiöstä eikä kaikista hotellivarauskanavista voi varata kymmentä tai useampaa huonetta kerrallaan. Ryhmän eri palvelujen kokonaisuuden hallitseminen on monimutkaista eikä kuluttaja välttämättä pysty kaikista kohteista tarvittavia palveluntarjoajia edes löytämään.

Matkatoimistoalaan vaikuttavat siis monet eri muutostekijät, joita on niin toimintaympäristössä, kumppaneiden toiminnassa, prosessien hallinnassa sekä yleisessä maailman tilanteessa ja teknologian kehityksessä. Pyrimme tällä työllä valottamaan muutosten taustoja ja ennakoimaan millaisia vaikutuksia niillä on tulevaisuuden matkatoimistotoimintaan ja kuinka matkatoimistot ovat varautuneet jo nyt nähtävissä oleviin muutostekijöihin.

## **1.1 Taustatekijät ja tutkimusongelma**

Kun tätä opinnäytetyötä lähdettiin suunnittelemaan, oli taustalla toisen tekijän omistaman matkailupalveluyrityksen, kutsutaan sitä jatkossa palveluyritykseksi, tarve oman toiminnan kehittämiseen. Lähtökohta oli tutkia suomalaisen matkatoimistokentän tämän hetkisiä tarpeita ja toisaalta näkemystä tulevaisuuden toiminnasta, jotta yritys voisi vastata tarpeeseen tarjoamalla siihen soveltuvia palveluja.



Ennen työn saattamista loppuun, tilanne yrityksessä kuitenkin muuttui ja tätä kirjoitettaessa on todennäköistä, että yritys laitetaan toistaiseksi pöytälaatikkoon odottamaan parempia aikoja.

Kyseessä oli pieni, kahden hengen henkilöyritys, joka palveli suomalaisia matkatoimistoja erityisesti kaukokohteisiin suuntaavissa varauksissa. Yrityksen toiminta lähti alun perin ajatuksesta, että tarjotaan kaukokohteissa toimivien destination management -yritysten eli agenttitoimistojen (jatkossa DMC) palveluja suomalaisten matkatoimistojen käyttöön. Ansainta tuli kohteessa toimivilta yrityksiltä markkinointiedustuspalkkiona. Selkeästä myynti- ja markkinointiedustuksesta toiminta muuttui kuitenkin aika pian varsinaisten varausten käsittelyyn ja esim. tuotannon ja ryhmäohjelmien suunnitteluun. Tarve tuli asiakkailta eli matkatoimistoilta.

Reilun seitsemän toimintavuotensa aikana, omistajat pääsivät havainnoimaan pienempien yrittäjävetoisten maakuntamatkatoimistojen tarpeita saada apua ryhmätarjouksiin ja -varauksiin. Pienten toimistojen resurssit, osaaminen tai projektinhallintataidot eivät välttämättä aina riittäneet räätälöityjen ryhmämatkojen tekemiseen. Kumppaniverkostokaan ei välttämättä aina ollut tarpeeksi kattava.

Monet näistä pienemmistä toimistoista ovat juuri niitä aiemmin välittävinä matkatoimistoina toimineita yrittäjiä, jotka ovat myyneet selkeää seuramatkatarjontaa suoraan matkanjärjestäjän ohjeistuksen ja kuvauksen mukaan. Kohde-esittelyt, hotellikuvaukset ja ryhmien projektinhallinta on kaikki hoidettu matkanjärjestäjän kautta eikä välittävän myyjän ole tarvinnut sen kummemmin perehtyä hotellien maksuaikatauluihin, huonejakoihin, peruutusehtoihin, bussien kapasiteettiin tai vaikka kohteen erityistarjontaan. Räätälöintiä sinänsä ei ole ollut, ei yksittäisille, mutta vielä vähemmän ryhmämatkustajille.

Käytännössä havaittiin, että Suomessa on runsaasti pienempiä matkatoimistoja, jotka saattaisivat ostaa räätälöintipalvelua ehkä laajemmaltikin, jos sitä olisi tarjolla. Heräsi ajatus, että yritys voisi laajentaa palvelutarjoamaansa, mutta voidakseen kehittää omaa toimintaansa oikeaan suuntaan, tulisi potentiaalinen kysyntä kartoittaa mahdollisimman realistiselle tasolle. Tähän tarkoitukseen oli alun perin tarkoitus käyttää tätä työtä.

Alkuperäinen tutkimusongelma laajeni työn fokuksen muututtua. Alun perin tarkoitus oli tutkia yrittäjävetoisten matkatoimistojen tarpeita ja valmiuksia ostaa palveluita ulkoiselta toimijalta ja toisaalta kartoittaa toimistojen valmiuksia yleisesti ryhmämatkapalvelujen myynnissä. Kun palveluyrityksen toiminnan kehittäminen ei enää ollut tarpeellista, huomasimme, että tutkimuksesta saatua arvokasta tietoa voisi hyödyntää laajemmin yrittäjävetoisten matkatoimistojen liiketoiminnan kehittämisessä.

Matkojen online-myynti on jo poistanut työmarkkinoilta osaavia matka-asiantuntijoiden työpaikkoja. Ammattitaitoa edelleen tarvitaan ryhmämatkojen tuottamiseen ja myyntiin, sillä tarve matkustaa ryhmänä ei ole kadonnut eikä ryhmämatkojen ostamiseen soveltuvaa teknologiaa ole vielä toistaiseksi kehitetty.

Kyselyssämme halusimme kartoittaa matkatoimistojen nykyistä osaamista ja toisaalta heidän valmiuksia tarjota kilpailukykyisiä ryhmämatkapalveluja myös tulevaisuudessa. Selvitimme, mitkä asiat koetaan ryhmämatkapalvelun tekemisessä haastavimmaksi saadaksemme kokonaiskuvan alan toiminnan kompastuskivistä. Kyselyn kautta halusimme myös selvittää oliko matkustuskohdeiden hallinnassa eroja ja koettiinko jotkin kohteet muita haasteellisimmiksi ja kuinka segmentti jakautuu toimistojen kesken eli kuinka suuri osa ryhmämatkapyynnöistä on liike- ja kuinka suuri vapaa-ajanryhmiä.

Tutkimuksen tuloksia oli alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoitus käyttää palveluyrityksen toiminnan kehittämiseen. Kun tähän ei ollut enää tarvetta, halusimme hyödyntää tutkimuksen tulokset muutoin alan käyttöön.

## **1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet**

Tutkimuksen päätavoitteena on tutkia pienten yrittäjävetoisten matkatoimistojen nykytilaa ja näkemystä tulevaisuuden toiminnasta. Selvitämme millaisia uhkia matkatoimistot näkevät tulevaisuudessa ja toisaalta mitä mahdollisuuksia oman liiketoimintansa säilyttämiseksi ja turvaamiseksi. Selvitämme, mitä valmiuksia ja toisaalta haasteita yrittäjävetoisilla matkatoimistoilla on tuottaa ryhmämatkoja eri kohteisiin maailmassa. Tutkimme, mitkä eri tekijät vaikuttavat pienten, kotimaisten

matkatoimistojen kilpailuympäristössä ja ennakoimme millaisia palveluja matkatoimistot voisivat tulevaisuudessa tarjota ja kuinka niihin tulisi varautua.

Tutkimuskysymyksiksemme nousivat: Millaista osaamista ja resursseja matkatoimistoilla on vastata ryhmämatkakysyntään? Kuinka halukkaita matkatoimistot ovat kehittämään ja kasvattamaan liiketoimintaansa vahvistamalla partneruuksia ja/tai ostamalla ulkoisia palveluja kumppanuuksien kautta? Mitä erikoisosaamista matkatoimistoilta vaaditaan tulevaisuudessa?

Tekemämme työn ansiosta matkatoimistot Suomessa voivat pohtia eri keinoja varautua tulevaisuuden kilpailuun ja muuttuvaan toimintaympäristöön. Matkatoimistoille syntyy toivon mukaan uusia ajatuksia oman toiminnan kehittämiseen, omien vahvuuksien esiintuomiseen ja liiketoiminnan kannattavuuden kasvattamiseen.

### **1.3 Rakenne**

Opinnäytetyöllä on kaksi tekijää. Päädyimme tekemään työn yhdessä siksi, että molemmilla tekijöillä on kokemusta ja taustaa ryhmämatkojen myynnistä, tuotannosta ja operoinnista. Saija Orpanalla kokemus painottuu ryhmämatkojen DMC-palvelujen tarjoamiseen, kun taas Susa Kukkosella kokemus painottuu matkatoimiston rooliin myyntiprosessissa. Ryhmämatkamyyntin kompleksisuudesta johtuen koimme, että nämä kaksi erilaista, mutta toisistaan riippuvaista näkökulmaa tuo tutkimustyölle tarvittavan kokonaiskuvan.

Jaoimme yhdessä huolen siitä, millaiseksi ryhmämatkamyynti muuttuu tulevaisuudessa ja miten käy pienten yrittäjävetoisten matkatoimistojen jos ja kun online-matkavaraaminen ulottuu myös ryhmien varaamiseen. Valitsimme tutkimusmenetelmäksemme kvantitatiivisen kyselytutkimuksen, jolla halusimme saada selville matkatoimistojen ryhmämyyntin nykytilaa ja mahdollisia signaaleja tulevaisuuden suunnitelmista. Kysely lähetettiin 146 yrittäjävetoiseen pieneen matkatoimistoon, jotka olivat rekisteröityneet Kuluttajaviraston rekisteriin matkatoimistona, matkanvälittäjänä tai matkanjärjestäjänä. Kyselyn lähetys ajoitettiin touko-kesäkuun vaihteeseen 2014 niin, että suurin kevään myyntitruuhka oli mahdollisesti jo laantunut, mutta kesälomat eivät olisi vielä alkaneet.

Toivoimme näin saavamme mahdollisimman monta vastausta. Analysoimme kyselyn tulokset kesä-heinäkuussa 2014 ja suunnittelimme jatkotutkimusmenetelmää. Halusimme selvittää syvällisemmin yrittäjävetoisten matkatoimistojen tulevaisuuden näkymiä ja valitsimme kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän haastattelemalla kolmea suomalaista ja yhtä yhdysvaltalaisista matkatoimiston edustajaa, joista kukaan ei ollut aiemmin osallistunut kyselytutkimukseemme. Haastattelut suoritettiin syksyn 2014 aikana ja analysoitiin tarkasti. Halusimme itse etsiä lisää tulevaisuuden signaaleja eri lähteitä kahlaamalla ja löytämällä mitä ryhmämatkustuksen kehityksestä puhutaan, millaisia askeleita on näkyvillä ja millaista kehitystä ennakoidaan. Kolmantena menetelmänä käytimme ennakkointia ja havainnointia tulevaisuuden hahmottamisessa.

Opinnäytetyö koostuu yhteisestä johdannosta ja tutkimustulosten pohdinnasta. Työnjako on tehty siten, että Saija Orpana käy läpi luvussa kaksi suomalaisen matkatoimistokentän toimintaympäristön muutoksia ja niiden luomaa kysyntää erityisesti ryhmämatkojen tarjoamiselle. Mitä trendejä on havaittavissa ja miltä alan kehityssuunta tällä hetkellä vaikuttaa.

Susa Kukkonen kertoo matkatoimistoalan eri toimijoista, digitalisoitumisesta suomalaisissa matkatoimistoissa ja avaa ryhmämatkustukseen liittyviä peruslainalaisuuksia. Ryhmämatkatarjouksen tekeminen on prosessityötä, jonka vaiheita avataan lyhyesti, jotta lukijalle muodostuu käsitys prosessin moninaisuudesta ja erityisosaamisen tarpeesta.

Tutkimusmenetelmät esitellään tarkemmin luvussa viisi, ja luvuissa kuusi sekä seitsemän analysoimme tutkimusten tulokset. Luvussa kahdeksan pohditaan tulosten hyödyntämistä pienille yrittäjävetoisille matkatoimistoille ja annetaan vinkkejä liiketoiminnan kehittämiseksi tulevaisuudessa.

Suomessa yksittäismatkustajalle suunnattuja palveluja on tutkittu jonkin verran, mutta ryhmämatkapalvelujen tarjoamista ei lainkaan. Kansainvälistä tutkimustietoa ryhmien osalta on myös vaikea löytää ja vähäinen tutkittu tieto on erittäin pirstaloitunutta. Suurena haasteena tutkimusraporttiamme tehdessämme oli lähdetiedon sekä aiemmin tehtyjen tutkimusten olemattomuus, joten jouduimme turvautumaan pienen pieniinkin

lähdemurusiin ja yrittää saada niistä omaan kokemukseemme nojaten mahdollisimman kattava kokonaisuus. Tärkeimpiä ryhmämatkustukseen liittyviä tiedonjyvsiä saadaan Amadeuksen raporteista ja kansainvälisistä nettiartikkeleista. Kotimaista matkatoimistoalaa koskevaa kirjallisuutta on vähän. Hyödynnämme Pauli Verhelän sekä Hannu Hämäläisen teoksia.

#### **1.4 Opinnäytetyön rajaus**

Tutkimuksemme keskiössä ovat nimenomaan yrittäjävetoiset, pienemmät yleismatkatoimistot, joilla tarkoitamme 1-15 työntekijän matkatoimistoa, joka räätälöi matkoja itse ja/tai välittää toisen palveluntuottajan matkoja asiakkailleen. Tällaiset matkatoimistot ovat nimenomaan ns. outgoing-matkatoimistoja eli he myyvät matkoja Suomesta ulos, eri kohteisiin maailmalla.

Tutkimuksemme ei keskity Suomessa toimiviin ns. incoming-matkatoimistoihin, joiden rooli taas on tuoda ulkomaalaisia matkustajia Suomeen. Incoming-toimistot toimivat usein myös kohteensa matkailupalvelujen välittäjänä markkinoiden Suomen incoming-toiminnassa suomalaisia kohteita, palveluja ja aktiviteetteja ulkomailta tuleville matkailijoille. Tutkimuksemme ei myöskään keskity liikematkapalveluja tarjoaviin matkatoimistoihin.

Työssä mainitaan myös ajoittain suuret matkatoimistot, joilla tässä yhteydessä tarkoitamme niin ikään outgoing-palveluja tarjoavia matkatoimistoja, joiden henkilöstömäärä on yli 15 henkilöä. Tällaisissa suuremmissa yleismatkatoimistoissa saattaa edellisten toiminnallisuuksien lisäksi olla myös omaa tuotantoa ja myyntiä, joskus jopa puhtaasti matkanjärjestäjän ominaisuudessa. On kuitenkin tärkeää huomioida ero isomman yleismatkatoimiston ja perinteisen matkanjärjestäjän välillä, joita emme tässä työssä käsittele. Perinteisellä matkanjärjestäjällä tarkoitamme sarjatuotantoon perustuvaa tarjontaa markkinoivia seuramatkatoimistoja kuten esim. Aurinkomatkat, Finnmatkat tai Apollomatkat.

Työn keskiössä ovat nimenomaan ryhmämatkojen myynti, tuotanto ja markkinointi. Ryhmämatkalla tarkoitetaan tässä työssä ja alalla yleisesti yli 10 henkilön matkaa, jossa

mennen tullen matkustetaan ryhmänä samaan kohteeseen ja käyttäen samoja palveluja matkan aikana. Tarkemmat alan toimijoiden määrittelyt esitellään luvussa 2.3.

## 2 Toimintaympäristön analyysi

Suomalaisen matkatoimistoalan historia alkaa vuodesta 1897, jolloin Suomi sai ensimmäisen matkatoimistonsa kun Helsingin rautatieasemalla aloitettiin kansainvälisten kuponkilippujen myynti. Aluksi matkatoimistotoiminta on juna- ja laivalippujen myyntiä, mutta kehittyy siitä ensimmäisten kahdenkymmenen vuoden aikana lähes nykyistä vastaavaksi matkatoimistotoiminnaksi. Ryhmämatkoihin erikoistunut Koulumatkailutoimisto perustetaan vuonna 1921 ja ensimmäinen kaukomatkoihin erikoistunut toimisto Olympia perustetaan olympialaisvuonna 1952. Tässä välissä on taisteltu talvisota ja alalla koetaan ensimmäisiä viitteitä sääntelystä, kun Matkailun Luottamusneuvosto perustetaan. (Hämäläinen, 2010, 6-7.)

Lähialueet, erityisesti Neuvostoliitto ja Viro olivat suosittuja kohteita, kunnes vuonna 1965 legendaarinen Kalevi Keihänen perustaa Keihäsmatkat ja vie suomalaisia turisteja konelasteittain Espanjan lämpöön. 1960- ja 1970-luvut ovat muutenkin vilkasta ja kasvavan matkustuksen aikaa, johon vaikuttaa esim. työmarkkinoilla sovittu neljän viikon vuosiloma sekä lomaltapaluurahakäytäntö. Aletaan puhua seuramatkoista, jotka ovat ryhmämatkustusta historiallisimmillaan. (Hämäläinen, 2010, 8.)

Sotavelkojen maksun uuvuttama kansa pääsee siis lomalaitumille ja 1980-luvun nousukausi lisää matkatoimistojen määrää, kohdetarjontaa sekä tietysti matkustajamääriä. Ryhmässä matkustaminen koetaan turvalliseksi, eikä sille oikeastaan olekaan konkreettisia vaihtoehtoja, sillä lomamatkat myydään pääsääntöisesti seuramatkoina.

Jos 1980-luku oli mässäilevän kulutuksen aikaa ja suomalaisen itsetunnon kohotusta ulkomaita myöten, niin 1990-luku pudotti monet polvilleen. Moni matkatoimisto koki konkurssin, arvonnäisäverolaki ja valmismatkalaki tulivat voimaan ja viitteet ensimmäisistä komissionalennuksista nähtiin vuosikymmenen lopulla. Vuoden 2001 New Yorkin terrori-isku muutti kansainvälisen matkustaminen lopullisesti ja sillä on vaikutuksia edelleen tänä päivänä erityisesti lentomatkustuksen säännöksissä. (Hämäläinen, 2010, 10.)

Suomalainen yhteiskunta ja sen mukana matkatoimistoala on kokenut suuria muutoksia viimeisen parin vuosikymmenen aikana. Maailmasta on tullut pienempi, kun viestintä on suoraviivaistunut, nopeutunut ja sähköinen kanssakäyminen on ottanut yhä suurempaa jalansijaa lähes jokaisen yksilön toiminnassa, ympäri maailman. Globalisaatio on jo täällä ja se näkyy ihmisvirroissa maiden välillä, työperäisen maahanmuuton lisääntymisenä ja pienienkin yritysten muuttumisena entistä kansainvälisemmiksi. Toimintaympäristö ei enää olekaan oma kylä, kaupunki tai edes maa, vaan yritysten ja kokonaisten toimialojen pelikenttänä on koko maapallo. Asiakkaat hankkivat tietoa ja tuotteita netistä, yritykset perustavat eri toimintayksiköjä toiselle puolelle maailmaa ja minkä tahansa yrityksen kumppanina saattaa olla ulkomainen yritys. (Laitinen, 2011.)

Yksilötasolla matkustus on arkipäiväistynyt, kansainväliset opiskeluvaihdot ovat yleistyneet ja ihmissuhteita solmitaan yli valtionrajojen (Laitinen, 2011). Facebook on hyvä esimerkki tämän hetken yhteisöstä, jossa yksilön kansalaisuudella ei niinkään ole väliä, vaan yhteisiä tekijöitä jäsenten välillä ovat enemmän mielenkiinnon kohteet, joita voivat olla musiikki, taide, politiikka, harrastukset, maailmankatsomus tai vaikka matkailu.

On siis selvää, että yksittäisen alan tai yrityksen toimintaympäristö on radikaalisti muuttunut. Muutos tuo tullessaan uusia mahdollisuuksia, mutta myös uhkia ja haasteita, joiden kanssa yritysten on opeteltava tulemaan toimeen. Kun yritys haluaa kehittää toimintaansa, aloitetaan se yleensä analysoimalla omaa toimintaympäristöä. Tällöin kannattaa ottaa tiettyjä asioita huomioon ja käyttää muutamia yleisiä työkaluja analyysin apuna.

## **2.1 Miksi kyky tunnistaa ja ymmärtää muutoksia on tärkeää?**

Vain harva yritys voi menestyksekkäästi toimia vuodesta toiseen kiinnittämättä juuri huomiota ympäristössään tapahtuviin muutoksiin. Menestyvän yrityksen tulee jatkuvasti olla herkkä toimintaympäristönsä liikehdinnälle ja muokata omaa liiketoimintastrategiaansa sen mukaan miten ympäristö muuttuu. Muutokset antavat siis signaaleja mahdollisesta tarpeesta muutoksille liiketoimintastrategiassa (Laitinen, 2011).



Toimintaympäristön analyysin tarkoitus yritysmaailmassa on kuvata kontekstia, jossa liiketoimintayksikkö toimii, tunnistaa mahdollisuuksia tuloksellisuuden parantamiseksi ja tunnistaa potentiaaliset uhat (Laitinen, 2011). Analysoimalla paitsi omaa liiketoimintayksikköään, myös toimintaympäristöään, pyrkii yritys sopeuttamaan oman liiketoimintansa mahdollisimman kannattavaksi kulloisenkin vallitsevan kilpailu- ja/tai markkinatilanteen mukaan. Pystyäkseen vastaamaan alati muuttuviin olosuhteisiin yrityksen on pidettävä kunnossa ja jatkuvasti käynnissä strateginen suunnittelunsa. (Borg ym., 2002, 102.)

Erityisen tärkeää tämä on matkatoimistoalalla, joka on herkkä ulkoisille muutoksille, talouden liikehdinnälle ja teknologian kehittymiselle. Haaste toimintaympäristön tarkkailussa on se, että se on niin laaja ja moniulotteinen. Matkailualalla ei puhuta pelkästään kotimaan muutoksista vaan muutokset kohdemaissa vaikuttavat suoraan suomalaisen matkatoimiston toimintaan. Toimintaan vaikuttavia tekijöitä on useita ja ympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat enemmän määriensä summana kuin yksittäisenä muutoksena. Myös ihmisen ennalta-arvaamattomuus kuluttajana luovat omat haasteensa tulevaisuuden ennakoinnissa. Muutos alalla onkin jatkuvaa ja vain taitava yritysstrategia muuttaa haasteet mahdollisuuksiksi.

## **2.2 Toimintaympäristön rakenne**

Voidaksemme analysoida toimintaympäristöämme, tulee meidän ymmärtää toimintaympäristömme rakenne. Mitä tekijöitä siihen liittyy ja kuinka välillinen tai välitön vaikutus niillä on omaan liiketoimintaamme. Tämä tutkimus keskittyy matkatoimistoalan toimintaan ja toimintaympäristön rakennetta lähdetään tässä purkamaan ulkoa sisäänpäin eli laajimmasta ympäristöstä kohti pienintä eli yhden yksittäisen yrityksen sisintä.

### **2.2.1 Makroympäristö**

Matkailuala on globaali ja uloimpana kenttänä on ns. makroympäristö, johon kuuluvat yleisesti kaikki poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, ympäristölliset ja teknologiset tekijät niin kotimaassa kuin ulkomailla. Suomesta ulos suuntautuvaa matkailua tarkasteltaessa näitä ovat esim. Suomen poliittinen ilmapiiri, yleinen taloustilanne ja kohdemaiden vetovoimaisuus ja toisaalta kulloinkin käsillä olevan kohdemaan vastaava

toimintaympäristö. Lainsäädäntö on myös makrotason toimintaympäristöä. EU:ssa ja Suomessa erityisesti kuluttajansuoja ja valmismatkalaki ovat matkatoimistoalan tärkeimpiä toimintaa ohjaavia makrotason tekijöitä.

Suurimpia lähihistorian muutoksia ovat olleet arvonlisäverotukseen siirtyminen vuonna 1994 ja parhaillaan EU-komissiossa käynnissä olevat neuvottelut koskien valmismatkalain muutoksia EU-direktiivien kautta. Matkailun globaali toimintakenttä konkretisoitui hyvin vuonna 1993, kun Suomesta lähdettiin hakemaan veromalleja aina Saksasta, Englannista ja Ranskasta asti. Suomen Matkatoimistoalan Liiton (SMAL) silloinen apulaisjohtaja Hannu Hämäläinen lähti neuvonhakumatkalle ja eurooppalaisten kollegoiden kokemuksen ja tietämyksen kautta ryhdyttiin Suomessa kouluttamaan matkatoimistohenkilökuntaa uuden lain käyttöönotosta. (Hämäläinen, 2010, 40.)

### **2.2.2 Ala ja sektori**

Seuraava tarkastelun taso toimintaympäristössä on ala tai sektori, jossa toimitaan. Saavutettavuus on aina olennainen tekijä matkailusta puhuttaessa, näin ollen lento- ja laivaliikenneverkosto ja sen globaali kattavuus ovat olennainen osa alan toimintaympäristöä. Lentoyhtiöt avaavat jatkuvasti uusia reittejä Suomesta eri kohteisiin maailmalla. Myös uusia lentoyhtiöitä ilmaantuu alalle tämän tästä. Turkish Airlines on hyvä esimerkki nopeasti laajentuvasta lentoyhtiöstä, joka kuljettaa tänä päivänä asiakkaita lähes joka maailman kolkkaan. Vuonna 1933 perustettu lentoyhtiö on vuodesta 2006 lähtien kasvanut henkeäsalpaavaa vauhtia. Istanbulin kotikentän kautta pääsee Suomestakin TK:n kyydissä jo yli 200:en kohteeseen maailmassa (Turkish Airlines, 2015). Turkish Airlinesin toiminnan kehityksen seuraaminen on olennaista suomalaisen matkatoimistokentän toimintaympäristön tarkastelussa, vaikkei lentoyhtiö suomalainen olekaan. Eri allianssien yhdistelmillä sellaista paikkaa maapallolta ei löydy, jonne ei Suomesta voisi matkustaa ja lähes kaikkien maailman lentoyhtiöiden toiminnan seuraaminen on alan toimintaympäristön seuraamista.

Oman alan toimintaympäristössä ovat tietysti myös omaa toimintaa vastaavat alan kilpailijat, mutta myös verkkomaailman kautta avautuvat ulkomaiset toimijat, jotka voidaan listata myös makrotason toimijoiksi. Osa näistä voi tietoisesti havitella osuutta

Suomen matkustajamääristä, mutta yhä useammin aktiivinen kuluttaja löytää palveluntarjoajia itse globaalista verkkomaailmasta. Suomalaisen matkatoimiston tulee siis olla vähintään tietoinen verkon kautta varattavista kansainvälisistä palveluista, mutta mieluiten tietysti hänen pitäisi pystyä vastaamaan myös kansainvälisen kilpailun tuomiin haasteisiin.

### **2.2.3 Sidosryhmät**

Kolmannen rakennetason toimijat ovat yrityksen yhteistyökumppaneita, niin Suomessa kuin ulkomailla. Tyypillisimmillään näitä ovat kuljetusyhtiöt, kuten laivavarustamot ja lentoyhtiöt, vähemmän rautatiepalvelut, johtuen Suomen sijainnista. Ulkomaille suuntautuvat matkat tehdään pääasiassa lentäen tai laivalla. Erittäin tärkeitä kumppaneita ovat kohdemaissa toimivat DMC-yritykset sekä kohteiden omat turistiktoimistot, joko Suomessa tai ulkomailla. Pienemmillä matkatoimistoilla harvemmin on omia, suoria hotellisopimuksia kohteissa, johtuen pienemmistä volyymeistä ja epäsäännöllisestä varaustarpeesta kun palvelut useimmiten räätälöidään asiakkaan toiveiden mukaan.

Suomessa toimivat alan järjestöt ja yhdistykset ovat myös matkatoimiston sidosryhmiä. Tällaisia on mm. SMAL, jolla on tärkeä rooli tiedonjaossa etenkin valmismatkalain muutoksiin liittyen, alan koulutuksen tarjoaminen sekä yleinen edunvalvonta. Tyynenmeren alueelle suuntautuvia matkoja myyvät toimistot ovat usein myös PATA Finland Chapterin jäseniä. PATA eli Pacific Asia Travel Association on kansainvälinen Tyynenmeren alueen matkailuun keskittyvä yhdistys, jonka tarkoituksena on kouluttaa jäseniään kohde- ja tuotetuntemuksessa ja edesauttaa alan toimijoiden verkostoitumista ja yhteistyötä. Liikematkoja tarjoavat toimijat hyötyvät Suomen Liikematkayhdistyksen eli FBTAn jäsenyydestä.

Matkatoimistokentän yhdistyksiä ei järin montaa Suomessa ole, eivätkä kaikki pienet matkatoimistot ole kaikkien jäseniä, eivät edes SMAL:n jäseniä, joka on kuitenkin edunvalvonnan kannalta yhdistyksistä merkittävin. Toimistojen välinen yhteistyö on käytännössä olematonta, vaikka siitä voisivat hyötyä monetkin eri tahot.

## 2.2.4 Yritys itse

Viimeisenä toimintaympäristön osana on sitten yritys itse, sen oma organisaatio ja yrityskulttuuri, jota joutuu joskus muokkaamaan toiminnan kehittyessä tai liiketoiminnan painopisteen muuttuessa. Yrityksen omat arvot määrittelevät pitkälti tavan, jolla yritys haluaa toimia ja kuinka se suhtautuu esim. sidosryhmiinsä ja millaisessa roolissa se ne näkevät.

## 2.3 Matkatoimistoalan erilaiset toimijat

Matkatoimistoalalla on paljon erilaisia toimijoita, jotka omalla segmentillään palvelevat matkustajia. Toimijoiden kirjon selkeyttämiseksi, ne ovat lueteltu tässä kappaleessa.

### **Outgoing -matkatoimistot**

Outgoing -matkatoimistolla tarkoitetaan maasta ulkomaille kohdistuvaa matkapalvelujen myyntiä.

IATA -oikeudelliset toimistot = Lentolipun myynti- ja lipunkirjoitusoikeudelliset toimistot:

- Matkanjärjestäjämatkatoimistot (Aurinkomatkat, Finnmatkat, OK-matkat, Apollo, Nazar... jne.) Valmismatkoja tuottava yritys, joka ostaa yksittäisiä matkailupalveluita suoraan tuottajilta ja kokoaa niistä myyntiin sopivia valmismatkapaketteja, minimissään kuljetuksen sekä majoituksen yhteishinnalliseksi, noudattaa valmismatkalakia. Myynti tapahtuu tiskimyyntin, puhelin- ja sähköpostimyyntin sekä online-kanavien kautta.
- Välittävä matkatoimisto, jälleenmyyjä, välittää ja myy toisten matkanjärjestäjien tuottamia valmismatkapaketteja ja/tai yksittäisiä matkapalveluja, kuten majoituspalveluja. Kaikki matkatoimistot voidaan luokitella välittäjiksi, sillä kenelläkään ei ole omia matkailupalvelujaan, vaan välittävät aina toisen osapuolen palvelua. Puhtaasti valmismatkoja välittäviä toimistoja ei juuri nykyään enää ole, koska komissiopohjainen myynti on lopetettu matkanjärjestäjämatkatoimistojen toimesta jo 2000-luvun alkupuolella.

- Liikematkatoimisto (HRG, BCD, SMT...jne.) välittää, myy ja räätälöi yrityksille yksittäisiä- ja/tai ryhmämatkapalveluja tai matkakokonaisuuksia. Liikematkatoimistot myy yrityksille myös matkahallinnollisia palvelujaan (kuinka paljon yrityksellä menee rahaa yrityksen matkustukseen ja miten sitä voidaan optimoida yrityksen eduksi). Myynti tapahtuu tiskimyynnin, puhelin- ja sähköpostimyynnin sekä online -kanavien kautta.
- Yleismatkatoimisto on liike-, ryhmä-, tapahtuma-, vapaa-ajanmatkapalvelujen myyjä (mm. CWT KalevaTravel) Nämä välittävät, myyvät, räätälöivät, tuottavat yksittäis- ja ryhmämatkapalveluita yrityksille ja yksityisille henkilöille. Yleismatkatoimistot räätälöivät ja myyvät yrityksille myös matkahallinnollisia palveluja sekä kokous- ja muita tapahtumapalveluita. Myynti tapahtuu tiskimyynnin, puhelin- ja sähköpostimyynnin sekä online-kanavien kautta.
- Ryhmämatkatoimistot räätälöivät joko tilauksesta yritykselle ja yksityiselle henkilölle ryhmämatkan tai tekevät keräilyryhmämatkoja kuluttajille (esim. Kontiki Tours)
- Online-matkatoimistot (mm. Supersaver, Ebookers sekä ainoa kotimainen Matkapörssi) myyvät pääsääntöisesti itsevarausjärjestelmillä verkosta lento-, majoitus-, kuljetuspalveluja yksittäisille kuluttajille.

#### non-IATA -oikeudelliset matkatoimistot

- non-IATA -oikeudellisia matkatoimistoja ovat sellaiset toimistot, joilla ei ole lentolipunmyyntioikeutta. Nämä toimistot voivat ostaa lentolippuja IATA-oikeuden omaavilta toimistoilta tai myydä matkapakettejaan ilman lentokuljetuspalveluita.

#### **Incoming-matkatoimistot**

Kotimaassaan operoiva matkatoimisto, jolla ei välttämättä ole IATA -oikeuksia, mutta voi toki olla, myy ulkomaiselle matkatoimistolle tai suoraan kuluttajalle yrityksen kotimaan matkapalveluja tai -kokonaisuuksia.

**Destination Management Company** (lyhennys DMC) = matkatoimisto, joka välittää yrityksen kotimaan (ja/tai lähimaan) matkailupalveluja toiselle ulkomaalaiselle matkatoimistolle tai yritykselle. He eivät yleensä myy suoraan kuluttajalle.

**General Sales Agent** (lyhennys GSA) edustaa kotimaan matkatoimistoille yhtä tai useampaa ulkomaista DMC:tä, hotelliketjua, laiva-, lento- tai junayhtiötä tai muuta matkailupalvelun tuottajaa.

**Matkailupalvelun tuottajat** (kuljetusyhtiöt, majoitus- ja ohjelmapalveluyritykset) ovat niin incoming- kuin outgoing-matkatoimistojen yhteistyökumppaneita.

## 2.4 Matkatoimistoalan toimintaympäristön analyysi

Globaali matkailuala on jatkuvassa muutoksessa. Ala on hyvin monille ulkoisille muutoksille altista ja totuttuja toimintamalleja on pakko muuttaa, sopeuttaa ja analysoida jatkuvasti, jos kilpailussa halutaan pärjätä. Matkailu sinänsä ei maailmasta ikinä lopu, mutta muutokset toimintaympäristössä määrittelevät yhdessä liikkeenjohdon kanssa kuinka matkailu muuttuu ja minkälaista liiketoimintaa matkailun puitteissa voidaan tulevaisuudessa tehdä.

Matkakohhteiden luonnonmullistukset, poikkeustilanteet, epidemiat, saavutettavuus ja poliittinen ilmapiiri ovat suurimpia matkailijavirtoja määritteleviä tekijöitä. Digitalisoitumisen myötä tieto muutoksista eri puolilla maailmaa saavuttaa myös suomalaisen matkatoimiston sekunneissa ja reagointiaika on yrityksillä oltava nopea. Suomalaisen matkatoimiston kilpailija ei ole vain naapuripitäjässä toimiva toimisto, vaan juurikin globaalista verkostosta johtuen myös kansainväliset matkatoimistot ja jopa yksittäiset matkailijat, jotka viestittävät tai bloggaavat kaukaisista kohteista vinkkejä ja matkustusohjeita.

Matkatoimistoalan ensimmäisen oppikirjan kirjoittanut Pauli Verhelä ennakoi Matkatoimistopalvelut-kirjassaan vuodelta 2000, että keskittyminen ja erikoistuminen ovat matkatoimistoalan tulevaisuutta. Suurin uhka oli tuolloin myyntipalkkioiden leikkaaminen ja näin kävikin seuraavan vuosikymmenen aikana. Komissiollisesta

myynnistä nettohintaiseen kauppaan siirtyminen tarkoitti palvelumaksujen perimistä asiakkaalta. Samanaikaisesti nettikauppa alkoi voimakkaasti kasvaa, joten käytännössä kuluttaja päätti, saiko hän matkatoimistosta sellaista lisäarvoa, että siitä kannatti maksaa matkatoimistolle vai ostiko hän tuotteen, esim. lentolipun, suoraan lentoyhtiön verkkosivuilta. (Verhelä 2000, 86-87.)

Sen sijaan, että matkatoimistot kilpailisivat suoraan eri yritysten verkkokauppojen kanssa, tuli niiden kehittää omaa erityisosaamistaan. Matkatoimistoja tarvittiin – ja tarvitaan toistaiseksi edelleen – kun pelkkä matkalippu ei riitä, vaan tarvitaan kokonaisvaltaista matkan suunnittelua tai ohjelmallista ryhmämatkapalvelua. (Verhelä. 2000, 87.)

Olennaiseksi kilpailutekijäksi on myös noussut palvelu, sen puuttuminen, siirtäminen tai muuttuminen. Kun konkreettisella tuotteella, esim. lentolipulla tai hotellivarauksella, on entistä hankalampi kilpailla, on osa matkatoimistoista valinnut laadukkaan palvelun kilpailutekijäkseen. Liiketoiminnan ytimessä on asiantuntijuus ja verkostot, joita tarjotaan asiakkaille palveluna maksua vastaan, ikään kuin konsulttina. Jotkin toimistot velottavat tarjouksista, jolloin asiakkaalle jää valinta käyttää toimiston palveluja myös itse varaukseen tai hän voi varata tarjouksen palvelut myös itse esim. netin kautta.

Tämän hetken matkatoimistoalan makrotason toimintaympäristössä Suomessa ovat lainsäädäntö ja näistä isoimpana valmismatkalaki. Kuluttajille matkakokonaisuuksia myyvän tahon tulee rekisteröityä matkatoimistoksi tai matkanjärjestäjäksi ja asettaa Kilpailu- ja Kuluttajavirastoon vakuus, joka kattaa matkustajilta perityt matkan kustannukset matkatoimiston konkurssin varalta. (Kuluttajavirasto, 2014.)

Kuluttajansuoja on Suomessa erityisen kattava ja Euroopan Unioni muokkaa pakettimatkadirektiiviä tälläkin hetkellä alan toimijoiden kannalta tiukemmaksi ja kuluttajan kannalta kattavammaksi. Matkatoimistotoiminta on erittäin säänneltyä ja voidaan olla montaa mieltä siitä, onko tarkoituksenmukaista, että matkan myyjä on kuluttajaan nähden aina korvausvelvollinen poikkeustilanteissa, vaikka poikkeuksen aiheuttaja olisikin täysin myyjästä riippumaton taho, kuten esim. kansainvälinen lentoyhtiö.

Valmismatkalaki tehtiin suojelemaan kuluttajaa, ja se astuu aina voimaan silloin kun matkapaketti on kokonaishinnoiteltu ja se sisältää kahta tai useampaa matkaelementtiä, useimmiten lennon ja hotellin. Eli lento + hotelli = yhteishinta = valmismatkapaketti. Laki tehtiin kuluttajille, joten yritysmyyntiä tämä ei lain kirjaimellisena tulkintana koskisi. Mutta käytäntö on osittain eri, sillä samaa lakia sovelletaan myös jokaisen liikematkatoimiston matkamyyntiin, vaikkei heillä olisi kuluttajamyyntiä.

Alalla toimivan on tietenkin noudatettava alan käytäntöjä. Siksi tietoisuus ja lisäkoulutus esim. juuri valmismatkalain muutoksista ja viimeisimmistä pakettimatkadirektiiveistä on olennainen osa makrotason toimintaympäristöä. Makrotasolla vaikuttaa myös ilmastonmuutos, jolla silläkin on olennainen rooli matkailuvirtojen muokkauksessa, mutta jonka muutokset ala voi ottaa huomioon. Ilmastonmuutos aiheuttaa muutoksia kohdevalinnoissa, mutta alan toiminta voi jatkua korvaavia kohteita etsimällä. Lainsäädäntö sen sijaan on absoluuttinen vaikuttaja, jonka ohi ei voi luovia, vaan sitä on jokaisen alalla toimivan noudatettava.

Kolmas iso makrotason vaikuttaja alan toimintaan on yleinen taloustilanne. Suomi on ollut taantuman ja laman ikeessä vuodesta 2008 asti, mutta matkustukseen tällä on ollut yllättävän pieni vaikutus. Tilastokeskuksen julkaisemien suomalaisten tekemien vapaa-ajan ulkomaan matkojen määrä on kasvanut tasaisesti aina vuoteen 2012 asti. Vuonna 2013 näyttäisi olleen ensimmäinen notkahdus muuten noususuhdanteisissa matkustusmäärissä.

Suomalaisten tekemät ulkomaan vapaa-ajanmatkat Tilastokeskuksen mukaan:

Vuosi 2009	5,59 miljoonaa
Vuosi 2010	6,12 miljoonaa
Vuosi 2011	6,69 miljoonaa
Vuosi 2012	7,8 miljoonaa
Vuosi 2013	7,48 miljoonaa
Vuosi 2014	7,93 miljoonaa



Näissä luvuissa ovat siis mukana ainoastaan vapaa-ajanmatkustus. Kun tähän lisätään liikematkustajien määrä, puhutaan jo huomattavasta määrästä matkoja, joita Suomesta tehdään ulkomaille joka vuosi. (Tilastokeskus, 2015.)

Sektoritasolla matkatoimistojen toimintaympäristössä ovat yleiset matkatoimistot ja matkanjärjestäjät sekä liikennepalveluja tarjoavat yritykset, pääsääntöisesti lentoyhtiöt ja majoitus- ja ohjelmapalveluja tarjoavat yritykset Suomessa ja maailmalla.

Suomesta ulos matkoja myyvien matkatoimistojen kumppaneista erittäin merkittävässä roolissa ovat lentoyhtiöt, joiden tekemät muutokset omassa toiminnassaan vaikuttavat suoraan myös matkatoimiston toimintaan. Suurin muutos tapahtui vuonna 2003 kun lentoyhtiöt päättivät yksi kerrallaan luopua komission maksusta matkatoimistoille, jotka olivat siihen asti olleet merkittävä jakelukanava. Maailma oli voimakkaasti muuttumassa, kilpailu lentoyhtiöiden välillä myös meillä Suomessa muuttui raadollisemmaksi ja hintakilpailu oli totista totta.

Matkatoimistojen asema muuttui komissionmaksun loppumisen myötä, ja siirtymävaihe oli erityisen kivulias monelle toimistolle. Menetetyn palkkionmaksut piti saada nyt asiakkailta, mikä aiheutti matkatoimistojen keskinäisen kilpailun tiukentumista. Palvelumaksujen suuruudesta käytiin välillä tuskallistakin keskustelua niin toimistojen sisällä kuin myös alan kesken SMAL:n kokouksissa (Hämäläinen, 42). Lopputulema oli, että palvelumaksuista tuli hintakilpailu, joka tänä päivänä näyttäytyy ikävästi valtavan ilmaisen työn tekemisenä. Kaupasta kilpailtiin jopa siinä määrin, että omista katteista kiristettiin ja tarjouksia tehtiin minimaalisella tuotolla. Tämä on lyhyt tie, ja se on varmasti johtanut monen muuten pätevän toimiston lakkauttamiseen. Näin jälkikäteen ajatellen matkatoimistojen olisi ehkä kannattanut palvelumaksuihin siirryttäessä hinnoitella itsensä korkeammalle, jotta liikkumavaraa muutoksiin olisi ollut enemmän ja ammattimaisesta palvelusta olisi saatu sen ansaitsema korvaus. Näin ei tehty vaan aika nopeasti lähdettiin ”nokittamaan” toinen toisiaan, joka tarkoitti sitä, että kenellekään ei jäänyt kunnollista katetta toiminnasta.

Tämän tutkimuksen kohteena ovat Kuluttajaviraston rekisterissä tarkistushetkellä olleet 146 yrittäjävetoista matkatoimistoa, joista ainoastaan kolme kappaletta on rekisteröitynyt

puhtaasti matkanvälittäjäksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että näillä kolmella toimistolla ei joko ole omaa tuotantoa lainkaan vaan kaikki matkakokonaisuudet, joita he myyvät, ovat jonkin toisen tahon rakentamia, tai heillä on matkanjärjestäjäksi rekisteröity yhteistyökumppani, joka toimii heidän suunnittelemien matkojen vastuullisena matkanjärjestäjänä.

Matkatoimistoalan tämän hetkistä toimintaympäristöä voi kuvata myös SWOT-pohjalta seuraavasti:

<b>Vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tarve matkustamiseen säilyy</li> <li>- maailma pienenee, yhteydet paranevat, uusia matkustuskohhteita tulee markkinoille</li> <li>- henkilökohtainen palvelu</li> <li>- mahdollisuus osittaiseen toimintojen ulkoistamiseen on jo olemassa</li> </ul>	<b>Heikkoudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kuluttaja hakee itsenäisesti tietoa ja varaa matkansa online-myyntikanavista</li> <li>- valmiudet digitalisoitumisen laajentumiseen rajalliset erityisesti pienillä toimistoilla</li> <li>- resurssien puute kouluttautumiseen</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erikoistuminen, oman niche-alueen löytäminen</li> <li>- oman ammattitaidon markkinointi ja siitä kilpailuvaltin tekeminen</li> <li>- proaktiivisen myynnin lisääminen</li> <li>- aktiivinen uusasiakashankinta</li> <li>- kansainvälinen asiakaskunta; lähialuemarkkinat</li> </ul>	<b>Uhat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- digitalisoituminen kattaa myös ryhmämatkustuksen</li> <li>- heikko talous, taantumien jatkuminen</li> <li>- ilmastonmuutos</li> <li>- lainsäädännön tiukentuminen</li> </ul>

Kuvio 1. Matkatoimistoalan toimintaympäristön SWOT

Yllä olevasta kuviosta käy ilmi, että matkatoimistoalalla on olemassa selkeitä, yhteisesti tiedostettuja uhkia ja heikkouksia kuten voimakas digitalisoituminen, odotettavissa olevan lainsäädännön muutokset ja globaalit muutokset ilmastossa, mutta samanaikaisesti alalla on vielä käyttämättömiä mahdollisuuksia, joilla turvata tulevaisuuden liiketoimintaa. Henkilökohtainen palvelu ja sen määrätietoinen

kehittäminen on jokaisen, pienenkin toimiston, ulottuvilla. Aktiivinen ote asiakkuuksiin ja kumppaneiden ammattitaidon systemaattisempi hyödyntäminen voivat osoittautua liiketoiminnan kannalta korvaamattomiksi.

## **2.5 Tulevaisuuden toimintaympäristö ja matkailijatyypit**

Jos yllä on käsitelty toimintaympäristön nykytilannetta, niin millaisessa maailmassa ja miten matkustetaan tulevaisuudessa? Amadeuksen Future Foundation on tehnyt raportin tulevaisuuden matkailijatyypeistä eli heimoista. Asiakkaan tarpeita ymmärtämällä ja niitä ennakoimalla, voidaan vaikuttaa oman liiketoiminnan kehittämiseen ja kasvuun. Amadeus-raportin mukaan vuonna 2030 matkailijoita liikkuu kuudessa eri heimossa, jotka esiteltynä seuraavissa kappaleissa (Amadeus, 2015).

Myös Visit Finland on julkaissut raportin 'Saksalaisten lomamatkailu 2025'. Raportin mukaan perinteisten lomapakettien myynnistä siirrytään yhä enemmän kohti dynaamisia tuote- ja palveluvalikoimia. Asiakas siis räätälöi itse oman matkansa palveluntarjoajan online-kanavista. Tulevaisuuden trendeinä mainitaan internetin käytön lisääntyminen ja samanaikaisesti matkanjärjestäjien määrän väheneminen sekä online-liiketoiminnan konseptin laajentuminen sisältämään ns. sohvasurffauksen, asiakasarviot, suositukset ja erilaiset suorat varauskanavat. (Visit Finland, 2015.) Tässäkin tutkimuksessa tosin on keskitytty yksittäiseen matkailijaan, ei ryhmämatkustukseen.

### **2.5.1 Yksinkertaisuuden etsijät**

Yksinkertaisuuden etsijät haluavat matkasuunnittelultaan ja itse matkaltaan ennen kaikkea helppoutta ja läpinäkyvyyttä. He ovat valmiita ulkoistamaan päätöksenteon luotettaville tahoille, jotta voivat itse välttää matkasuunnittelun pohjatyön ja aikaa vievän tiedonetsinnän. (Amadeus, 2015, 32.)

Tämän heimon edustajat hakevat matkaltaan, joka pääasiassa on lomapainotteinen, helppoutta ja mukavia olosuhteita, jotka itse asiassa muistuttavat paljon heidän kotiolojaan. Ryhmän edustajat voivat olla taloudellisesti varakkaita, mutta ajankäytön suhteen köyhiä eli heille panostus lomaan on tärkeää ja sen järjestelyt pitää sujua helposti

ja vaivattomasti. Lomalta ei haeta äärimmäiskokemuksia, vaan mahdollisuutta rentoutua ja ladata akkuja. (Amadeus, 2015, 32.)

### **2.5.2 Kulttuuripuritanistit**

Kulttuuripuritanisteille matkustus on mahdollisuus uppoutua tuntemattomaan kulttuuriin ja saada täydellinen ero kotioloihin ottamalla osaa toisenlaisiin tapoihin elää. Matkalta halutaan uusia kokemuksia paikallisen silmin koettuna. Kulttuuripuritanistit haluavat majoittua siellä missä paikallisväestö asuu, ruokailla paikallisten ravintoloissa ja kokea mahdollisimman paljon autenttisia elämyksiä paikallisten keskuudessa. (Amadeus, 2015, 37.)

Kulttuurikokemuksia hakevat harvoin tukeutuvat perinteisten matkatoimistojen palveluihin, vaan hakevat tietoa vertaisryhmiltä, internetistä ja ennen kaikkea kokevat elämyksiä ennalta suunnittelematta ja ilman minkäänlaista matkaohjelmaa. Matkatoimistoilla on kuitenkin mahdollisuus tarttua myös tähän matkailijaryhmään, jos he osaavat tuotteistaa yllätyksellisen, vain harvoille tarjottavan ainutlaatuisen kokemuksen, joka täyttää kulttuuripuritanistien vaatimukset. Tämän ryhmän edustajat eivät kuitenkaan ole ryhmämatkaajia, sillä henkilökohtainen, ainutlaatuinen kokemus on se mitä matkailija matkaltaan hakee. (Amadeus, 2015, 37.)

### **2.5.3 Sosiaalisen statuksen kasvattajat**

Sosiaalisen statuksen kasvattajat ymmärtävät, että maailmaa nähneitä ihmisiä kadehditaan ja heidän matkustusvalintojaan muokkaa mahdollisuus tavoitella sosiaalista statusta. Sosiaalinen media on heille erittäin tärkeää, sillä sen kautta he voivat jakaa matkailukokemuksiaan maailmalle ja maailma seuraa heitä jatkuvasti. (Amadeus, 2015, 43.)

Matkustaminen sinänsä on tälle ryhmälle äärimmäisen tärkeää, mutta se ei ole pelkästään henkilökohtaisista tarpeista lähtevää vaan matkaa jopa suunnitellaan isomman näkyvyyden saavuttamiseksi. Matkan suunnittelusta kerrotaan sosiaalisessa mediassa, mutta tärkeintä on viestittää kokemuksista myös matkan aikana kuvin, blogein, videoin ja reaaliaikaisin terveisin. Matka saatetaan tehdä vain itse matkan vuoksi, jotta siitä

voidaan kertoa muille tai matkustamisen syy voi puhtaasti olla mahdollisuus saavuttaa status paljon matkustaneena henkilönä. (Amadeus, 2015, 43.)

#### **2.5.4 Palkinnonmetsästäjät**

Palkinnonmetsästäjät ovat kiireisiä ja kunnianhimoisia ja matkailun täytyy olla heidän sille uhraamansa ajan väärtti. Wellness-matkailu on osa tätä ja sisältää niin fyysiset kuin henkiset itsensä kehittämisen muodot. Palkinnonmetsästäjät hakevat myös ainutlaatuisia ja korkeatasoisia ”pakko saada”-palveluja. Matka voi olla lyhyt miniloma tai jopa pelkästään yksittäiseen tapahtumaan liittyvä tai se voi olla korkeatasoisia palveluja tarjoava hengähdystauko, jossa kohteella ei ole niin suurta merkitystä kuin siellä tarjottavilla palveluilla. (Amadeus, 2015, 49.)

Palkinnonmetsästäjien matkustamisen määrittää siitä saatava henkilökohtainen etu, jonka eteen on tehty kovasti töitä ja joka ansaitaan. Luksustuotteet ja -palvelut ovat olennaisia tälle ryhmälle, joka muuten tekee kovasti töitä, mutta vapaan koittaessa hemmottelee itseään. Matkan suunnittelussa ja toteuttamisessa käytetään mieluusti omia henkilökohtaisia avustajia tai konsultteja, joiden arviointikykyyn luotetaan ja joiden verkostosta halutaan hyötyä. Ns. concierge-palvelut kasvavat ja matkatoimiston sijaan puhutaan matkakonsulteista tai -avustajista, jotka tietävät viimeisimmät trendit, saavat käsiinsä halutuimmat konserttiliput tai pystyvät tekemään varauksen kuumimpaan ravintolaan. VIP-palvelut, luksus ja itsensä palkitseminen ovat tärkeitä. (Amadeus, 2015, 49.)

Palkinnonmetsästäjä saattaa matkustaa samanhenkisessä ryhmässä, mutta myös itsenäisesti lyhyelläkin varoitusajalla, kun huomataan, että kalenterista vapautui tilaa. Suuri osa palkinnonmetsästäjiä on perheettömiä, jopa sinkkuja, jotka ovat keskittyneet oman uransa rakentamiseen ja sillä etenemiseen. (Amadeus, 2015, 49.)

#### **2.5.5 Velvollisuuden täyttäjät**

Velvollisuuden täyttäjät ovat ihmisiä, jotka matkustavat, koska heidän on pakko. Ryhmässä on liikematkustajia, kokousmatkustajia, kaksoiskansalaisia, perheen luona vierailevia, lääketieteellisistä syistä matkustavia ja opiskelijoita. Vaikka tämänkin ryhmän

matkailijat pyrkivät lisäämään matkaansa jotain yllätyksellisyyttä, on motiivi matkustamiseen olla tietyssä paikassa tiettyyn aikaan. (Amadeus, 2015, 56.)

Matkanvarausprosessin tulee olla helppo ja sujuva ja sen tulee pystyä yhdistämään erilaisia maksutapoja kuten esim. yrityksen matkatiliä sekä omaa henkilökohtaista maksutapaa. Matkatoimistolta tai matkanhallintakonsultilta kaivataan käytännön tietoa ja vinkkejä, jotka helpottavat matkan aikana ja sujuvoittavat pakollisia siirtymäkohtia, kuten lentokentän check-in -prosessia tai hotellin huonepalveluja. Matkat varataan usein hyvissä ajoin, mutta myöskin lyhyellä aikajänteellä. (Amadeus, 2015, 56.)

### **2.5.6 Eettiset matkailijat**

Eettiset matkailijat ovat omaatuntoansa seuraavia, tiedostavia henkilöitä, joiden matkustukseen liittyy usein ympäristöllinen, poliittinen tai eettinen vakaumus. He ovat myös erityisen tietoisia matkustamisensa vaikutuksista talouteen ja markkinoihin. Koska matkustamista säätelee erilaiset ympäristölliset ja poliittiset muutokset, saattavat eettisiä arvoja korostavat matkailijat tehdä tulevaisuudessa virtuaalimatkoja. Tällöin hiilijalanjälki on olematon, mutta kokemus tulevaisuuden tekniikan avulla lähes autenttinen.

Tämä ryhmä todennäköisesti matkustaa myös ryhmissä, sillä yhteisöllisyys ja samat arvot yhdistävät heitä ja porukalla matkustamalla kukin pienentää omaa henkilökohtaista hiilijalanjälkeään. (Amadeus, 2015, 62.)

### **2.5.7 Yhteenveto tulevaisuuden matkailijatyypeistä**

Kukaan matkustaja ei varmaan koskaan lukeudu vain yhteen ym. ryhmään, vaan matkustamisen taustalla voi olla viitteitä useammastakin ryhmästä. Tehdyn raportin tarkoituksena oli näiden heimojen avulla herättää keskustelua tulevaisuuden matkailijatrendeistä. Näihin tulevaisuuden matkailijakuviin perehtymällä yritys voi myös pohtia millaisia tarpeita tällaisilla matkailijoilla voisi olla ja pyrkiä vastaamaan niihin.

Digitalisoituminen ja sen todennäköinen kasvu ja laajentuminen tulevaisuudessa luo selkeät mahdollisuudet usealle näistä esitetyistä matkailijaryhmistä. Lähes kaikille ryhmille on nähtävissä myös potentiaalia matkatoimistopalvelujen tarjoamiselle, kunhan palvelut on räätälöity kunkin ryhmän tarpeita vastaaviksi. Keskittyminen niche-

palveluihin ja oman osaamisen terävöittäminen ja asiakassegmentin kaventaminen saattavat olla keinoja, joilla suomalainenkin matkatoimisto pärjää tulevaisuuden kilpailussa.

Alan globaalius on myös syytä valjastaa omiin tarpeisiin sitä hyödyntämällä. Asiakaskunta ei tulevaisuudessa ole välttämättä vain suomalaista, vaan erilaisten palvelujen kautta suomalainen toimisto voisi tavoitella myös kansainvälisiä asiakkaita. Tuskin palaamme koskaan perinteiseen matkatoimistorooliin, jolloin yhdeltä tiskiltä palvellaan kaikkia asiakasryhmiä.

### 3 Digitalisoituminen suomalaisissa matkatoimistopalveluissa

#### 3.1 Historiaa

Matkatoimistojen rooli on ollut tuottaa koottua informaatiota matkapalveluista, jakaa tietoa, tehdä varauksia ja palvella asiakasta. Matkailuala on aina ollut monipuolinen ja kompleksinen toimiala. Matkapalvelu koostuu lentoyhtiön, hotellin, kuljetusyhtiön, ravintoloiden, turistitoimistojen, autonvuokrausten ja monen muun palveluntuottajan kokonaisuudesta.

Finnair otti käyttöönsä Finnres-varausjärjestelmän vuonna 1973 ja näin elektroninen kaupankäynti alkoi myös Suomessa. Amadeus Finland Oy perustettiin vuonna 1987 ja sen pääomistajan Finnairin varausjärjestelmä Finnres tarjosi hyvän pohjan automaation kehitykselle. Amadeus Finland lähti kehittämään teknologisia asiakaspalvelutyökaluja sekä itse kehittämiensä ratkaisujen avulla että kansainvälisen Amadeus Global Travel Distributionin (nykyinen Amadeus IT Group S.A.) osaamisen avulla. Tahtotila oli kova niin Amadeuksella kuin alan yrityksilläkin kehittää asiakaspalvelua ja hallintoa kehityspolulle, jossa paikallinen ja kansainvälinen lento-, hotelli-, auto-, juna- ja laivatarjonta koottiin yhteen ja pystyttiin tuottamaan yhtenäistä varaustietoa. (Hämäläinen 2010, 27.)

Amadeus Finland toi matkatoimistot, yritykset, tuottajat ja matkustajat yhteen ja rakensi parhaan mahdollisen teknologisen palvelun ja toimintamallin. Pilotointia ja kehitystyötä on tehty yhdessä eri matkatoimistotoimijoiden kanssa ja Amadeus Finlandissa on aina arvostettu paikallisuutta ja asiakkaan erityistarpeiden tuntemista. Alan teknologiaratkaisut ovat kahdenkymmenen vuoden aikana ottaneet jättiharppauksen ”tyhmistä päätteistä” reaaliaikaiseen online-maailmaan. (Hämäläinen 2010, 27.)

Koko 1990-luvun ajan matkatoimistokentässä tapahtui muutoksia, toimistoja fuusioitui yhteen ja osa meni jopa konkurssiin. Ala oli jo tuolloin kovin kilpailtu ja uudistukset matkatoimistoja koskeviin verotuskäytäntöihin muuttuivat. Vuonna 1993 Suomen solmima Euroopan talousaluetta koskeva sopimus edellytti EU-maissa sovellettavan arvonlisälle perustuvan liikevaihtoverojärjestelmän soveltamista myös Suomessa.



Matkustus- ja matkailupalvelut tulivat verotuksen piiriin vuonna 1994. Vuonna 1995 syntyi myös valmismatkalaki, Suomi liittyi EU:hun ja USA:ssa lentoyhtiöiden maksamat komissioiden matkatoimistoille romahtivat. Myös Finnair alensi komissioidensa maksua portaittain ensin kotimaanliikennettä koskien vuonna 1997 ja vuonna 1999 myös koskemaan kansainvälistä lentoliikennemyyntiä. Lopullisesti Finnair lakkasi maksamasta komissioita lentolippumyynnistä matkatoimistoille syyskuussa 2003. (Hämäläinen 2010, 10, 42.)

Internetin tulo, globalisaatio ja sähköisen kaupankäynnin kehitys viimeistään muutti matkatoimistotoimialaa aivan toisenlaiseksi. Matkustajat pystyivät tekemään itsenäisiä matkavarauksia suoraan verkosta ja uudet alan verkkokauppatoimijat, kuten Expedia ja Travelocity tulivat pian suosituiksi. Online-matkatoimistoja syntyi valtavaa vauhtia. Samaan aikaan lentoyhtiötkin myivät lentojaan omien sivustojensa kautta. Perinteiset matkatoimistopalvelut olivat uhattuna. Liikematkatoimistot aloittivat hintaneuvottelut liikematkustajilleen lentoyhtiöiden kanssa sekä kehittävät matkahallintopalvelujaan yrityksille. Muut alkoivat erikoistua eri segmenteille, kuten esimerkiksi seniorimatkustukseen, perheisiin tai seikkailumatkoihin. (Lam, 2009). Orbitz Worldwide -konserniin kuuluva nettimatkatoimisto Ebookers tuli Suomen markkinoille vuonna 1999. Se on suurin Suomessa toimiva nettimatkatoimisto ja Orbitz Worldwide on maailman johtavin online-matkailutoimisto, joka käyttää uutta matkavarausteknologiaa sekä vapaa-ajan että liikematkasiakkailleen. (Ebookers, 2015.)

Digitalisoitumisesta oltiin tuolloin ja ollaan edelleen montaa mieltä. Pohjolan Matkatoimisto Oy:n toimitusjohtaja Petter Mikkonen uskoo internetin olevan mahdollisuus. Hän uskoo, että ihan kaikissa matkatyypeissä internetin tulo ei vie leipää matkatoimistoilta, sillä mitä monimutkaisempi ja paljon eri palveluja sisältävä matka on, sitä enemmän tarvitaan henkilökohtaista palvelua ja kokemuksen tuomaa ammattitaitoa. Esimerkiksi räätälöityihin ryhmämatkoihin tarvitaan edelleen asiantuntijoita suunnittelemaan ja myymään matkoja. (Hämäläinen 2010, 131.)

### 3.2 Investoinnit ja osaaminen

Matkatoimistoalan suurimmat muutosvoimat ovat siis ansaintalogiikan muuttuminen, kilpailun lisääntymisen kautta globalisaation ja sääntelyn purkaminen, asiakkaiden lisääntyneet vaatimukset ja odotukset sekä heidän taitonsa käyttää automatisoitua teknologiaa internetin myötä.

Pikkuhiljaa matkatoimistot, varsinkin liikematkatoimistot, investoivat omiin online-varausjärjestelmiin, joita he tarjosivat yritysasiakkaidensa käyttöön. Samalla matkahallinnon työkaluja kehitettiin, jotta yrityksen matkoista kertynyt data ja kustannustiedot olivat yrityksen saatavilla. Teknologisen infrastruktuurin kehittämiseen investoitiin suurissa matkatoimistoissa paljon rahaa, aikaa ja työvuosia, kun palkattiin uusia osaajia alalle. Valitettavasti pienemmät, yrittäjävetoiset matkatoimistot eivät useinkaan pystyneet kilpailemaan tämän kehityksen kanssa. Isojen kilpaillessa suurista yrityssopimuksista, pienet jäivät kehityksen jalkoihin. Sodankyläläisen Matka-Ilon omistajat kertoivat, että pienillä toimistoilla ei ollut teoriassa mitään mahdollisuutta kilpailla isoja toimistoja vastaan, kun tuottajakomissiot loppuivat. Samoin EU:n vapaa kilpailu teki sen, että esimerkiksi paikkakunnalla oleva valtion työnantaja ei käyttänyt paikkakunnalle sijoittuneen oman matkatoimiston palveluja, vaan suuremman, satojen kilometrien päässä sijaitsevan liikematkatoimiston keskitettyä palvelua. (Hämäläinen 2010, 125.)

Teknologian kehittyessä ja automaation lisääntyessä alan työpaikat ovat olleet vaakalaudalla. Toisaalta tarvitaan koulutettua henkilöstöä uuden teknologian edessä, mutta automatisoinnin lisääntyessä, ylimääräisiä käsipareja ei enää tarvita. Matkatoimistot ovatkin yksi uhanalaisimmista työpaikoista teknologisoituvassa maailmassa. Informaation välittäjänä ja matkadokumenttien toimittajana, matkatoimistojen on löydettävä lisäarvo, jota tuottamalla he perustelevat oman olemassaolonsa asiakkailleen.

Ronnie Cheung ja Pamela Lam kirjoittavat artikkelissaan ”How Travel Agency Survives in e-Business World?”, matkatoimistojen pakosta erottautua omalla markkinasegmentillään. Vapaa-ajan matkustus jakaantuu yksittäisiin matkailijoihin, kuten perinteisesti perheen kanssa matkustaviin sekä ryhmä- ja kiertomatkamatkustajiin, jotka

matkustavat joko vapaa-aikanaan ryhmässä tai vaikkapa ovat palkinto- tai konferenssimatkallaan työn puolesta. Liikematkustajat jakaantuvat myös yksittäisiin matkajiin, jotka tekevät itsenäisesti omat online-varauksensa, mutta myös liikematkasiakkaisiin, jotka keskitetysti hoitavat matkavarauksensa sovitun liikematkatoimiston kautta.

Vapaa-ajanmatkasektori	Vapaa-ajan matkat	yksittäismatkustajat	perinteiset lomamatkat ja perhetapaamiset
	Kierto- ja ryhmämatkat	vapaa-ajan matkustajat  liikematkustajat	risteilyt, ulkomaan kiertomatkat jne.  kannustematkat, kokous- ja messumatkat jne.
Liikematkasektori	Liikematkat	yksittäismatkustajat  liikematkustajat	ihmiset, jotka varaavat ja maksavat matkansa itse  ihmiset, joiden työnantaja määrittelee ja maksaa heidän matkansa

Kuvio 2. Matkatoimistoalan markkinasegmentit (Cheung & Lam 2009, 87.)

Vapaa-ajanmatkasegmentissä teknologia voi auttaa parantamaan kuluttajan ostokokemusta. Liikematkustuksessa sähköinen kaupankäynti ja tallennettu matkadata yrityksen matkahallintoon on jo tätä päivää, mutta enenevissä määrin matkaprosessijohtamisesta ja konsultoinnista tulisi löytää lisäänsaintaa (Cheung & Lam 2009, 88.)

Kaikki nämä menneet muutokset vaikuttavat voimakkaasti koko elinkeinoon ja sen seurauksena jotkut toimijat katoavat, uusia tekijöitä syntyy ja nykyiset joutuvat mukautumaan muuttuvaan maailmaan pysyäkseen hengissä.

### 3.3 Digitalisoitumisen vaikutukset matkatoimistoalaan

Fernando Cuesta, Amadeus IT Groupin markkinointijohtaja, kertoo teknologian tuoneen alalle tehokkuutta, automatisointia, asiakasymmärrystä sekä mahdollisuuksia kehittää uusia tuotteita ja palveluja. Kun informaatiota on tarjolla kaikille kaikkialla, on matkatoimistojen tuotava matkustajille lisäarvoa muulla tavalla. Matkustajien tarpeiden ymmärtäminen, erikoisvaatimuksiin vastaaminen ja hyvän palvelukokemuksen antaminen ovat niitä avainasioita, millä matkatoimistojen täytyy edelleen kilpailla. Kun matkustajan web- ja mobiilihistoria tallentuu jatkuvasti, ovat Fernando Cuestan mielestä seuraavat neljä tärkeintä teknologiakehitystä tulevaisuudessa avainasemassa:

- 1) informaation jäsentely eri lähteiden välillä (sisältö, transaktiot, sosiaalinen media, mobiilipalvelut)
- 2) nopeus, jolloin informaatio kaikista lähteistä tulee reaaliaikaisesti
- 3) strateginen palvelukokonaisuus, joka kehittää asiakkaan palvelukokemusta – digitaalisesta henkilökohtaiseen palveluun
- 4) viisautta ja syvällistä ymmärrystä asiakkaan tarpeista olennaisten analytiikan ja ratkaisujen optimoinnin avulla. (Cuesta, 2014.)

Press Heraldin haastattelussa chicagolainen Pam Hurley Moser, Hurley Travel Expertsin johtaja, kertoi internetin tuoneen heille myös lisäkauppaa. Vaikka useita matkatoimistoja on kaatunutkin viimeisen vuosikymmenen kuluessa, hän näki kolikon toisenkin puolen. Internet on pakottanut matkatoimistoja ajattelemaan heidän liiketoimintaansa uudella tavalla. Informaation lisääntyminen on edesauttanut toimistoja miettimään omaa hinnoittelustrategiaansa niin, että he ovat edelleen kannattavia kovassa kilpailussa. Uudenlaisia hintaneuvotteluja on käytävä, isot volyymit tuottavat ekstrapalkkioita ja Yhdysvalloissa useat hotellit ja muut palveluntuottajat maksavat matkatoimistoille edelleen komissioita. Matkatoimistosta matkan oston etuna on oman ajan säästö, ”pitkässä juoksussa” myös rahansäästö matkatoimistojen tietäessä mistä kannattaa ostaa, mihin hintaan sekä asiantuntevuus ja mielenrauha (engl. *peace of mind*) jos ja kun

maailmalla tapahtuu jotain. Internetistä ostettu matka jättää matkustajan oman nokkeluutensa varaan. (Singer, 2015.)

Rebecca L. Weberin artikkelissa CNN:lle ”The travel agent is dying, but it’s not yet dead” kerrotaan mitkä matkailualan toimijat toimivat edelleen menestyksekkäästi. Toimijat, jotka tuottavat vain kohteesta-kohteeseen -matkapalveluja (engl. *point-to-point*) ovat joutuneet internetin myötä lopettamaan toimintansa. Liikematkatoimistot matkahallintapalveluineen, luksusmatkoihin erikoistuneet toimistot, risteilytoimistot sekä kehittyviin markkinoihin, esimerkiksi Kiinaan satsaavat toimistot menestyvät edelleen teknologistuvassa ympäristössä hyvin. Samoin on myös erikoisohjelmia tuottavien toimistojen tilanne, he pärjäävät tämän päivän kilpailussa. Toimistot, jotka panostavat teknologiauudistuksiin, kuten esimerkiksi online-chat-palveluun matka-asiantuntijan kanssa, kehittävät mahdollisuuksiaan selvitä markkinoilla. (Weber 2013.)

Matthew Upchurch, Virtuoso.comin toimitusjohtaja, kutsuttiin puhujaksi Skift Global Forum 2015 -tilaisuuteen aiheenaan millaiset matkatoimistot selviytyvät digitalisoinnin myötä tulleeeseen muutokseen alalla. Perinteisesti matkatoimistot ovat jakaneet ihmisille kohdetietämystään, mutta nykypäivänä sillä ei enää pärjää. Tietoa on saatavilla kaikkialla. Upchurch listaa muutamia menestystekijöitä:

- pro-aktiivinen myynti seurantapuheluineen on merkittävää
  - asiakkaan syvällinen tunteminen luo pidempiaikaista luottamussuhdetta ja sitä kautta parempaa, konsultoivaa matkapalvelua
  - matkatoimistovirkailijan täytyy ottaa asiakassuhteensa yhtä vakavasti kuin hänellä olisi oma pieni matkatoimisto matkatoimiston sisällä, joka myy omia palvelujaan. Henkilökunnan sitouttaminen on äärimmäisen tärkeää.
  - monimutkaisia matkaohjelmia rakennettaessa asiakas edelleen tarvitsee asiantuntijan apua ja matka-asiantuntijan on osattava ratkaista asiakkaan ongelmia pieniäkin yksityiskohtia myöten
  - matka-asiantuntijoiden omat henkilökohtaiset verkostot ympäri maailman tulevat merkityksellisiksi
  - erikoistuminen on tärkeää, niche-markkinoiden löytäminen luo kasvua
- (Skift 2015.)

Edellä mainitut teknologian luomat muutokset koskevat pääsääntöisesti kuluttajanäkökulmasta yksittäismatkustusta. Lentoyhtiöiden ja hotellien nettivarausjärjestelmistä on pääasiassa mahdollista varata maksimissaan neljä tai yhdeksän paikkaa. Kaikki tätä suuremmat ryhmät tulee tehdä erillisinä varauksina, jolloin hinta ja varausehdot varausprosessin edetessä saattavat muuttua. Ryhmävaraukset tuottajan näkökulmasta ovat usein edelleen manuaalista työtä ja hinnoittelua, joten siksi tämä osa-alue ei ole vielä päässyt automatisoitumaan.

Homogeenisiä ryhmiä, joissa kaikilla osallistujilla on sama aikataulu, sama ohjelma ja toive yhteneväisestä hinnasta, ei toistaiseksi ole mahdollista varata itsenäisesti matkustajan toimesta suoraan palveluntarjoajan sivuilta. Edelleen matkatoimistot kokoavat ryhmämatkan eri elementit manuaalisesti matkakokonaisuudeksi, hinnoittelevat ne ja tarjoavat ne asiakkaalleen.

## 4 Ryhmämatkapalvelut

### 4.1 Ryhmämatkan määritelmä

Ryhmämatkalla tarkoitetaan joukkoa ihmisiä, jotka matkustavat menen tullen samaan kohteeseen samoilla aikatauluilla. Yleensä ryhmämatkan minimikoko on 8-10 henkilöä, johtuen lentoyhtiöiden ryhmälentohinnan säännöistä. Riippuen lentoyhtiöstä, ryhmästä voi poiketa muutama henkilö eri aikatauluille, jos minimi ryhmäkoko silti säilyy sekä meno- että tulolennoilla. Laiva- sekä junayhtiöiden yleisin minimiryhmäkoko on myös 10 henkilöä. Hotellien ryhmäkoko vaihtelee hotelleista riippuen. Pääsääntönä ryhmämatkalle on se, että ryhmän jäsenet matkustavat yhdessä käyttäen pääsääntöisesti samoja palveluja matkansa aikana ja koko matkavaraus on tehty yhtä aikaa. Ryhmämatka on yleensä valmismatka ja kuuluu näin ollen valmismatkalain piiriin. Ryhmämatkalla on usein myös matkan erikoisuuden vuoksi erityismatkaehdot.

### 4.2 Ryhmämatkustaja

Ryhmämatkustaja on henkilö, jolla on tarve matkustaa isomman joukon mukana samaan aikaan samaan paikkaan. Henkilö kuuluu joukkoon ihmisiä, jotka ovat päättäneet matkustaa yhdessä. Tällaisia joukkoja ovat mm. harraste-, yhdistys-, koulutus-, työ-, perhe- ja eläkeläisryhmät. Henkilö voi myös olla kuulumatta mihinkään valmiiseen joukkoon, vaan liittyä ryhmämatkaan yksittäisenä matkustajana. Tällaisia ryhmämatkoja kutsutaan ns. keräilyryhmiksi, jossa osallistuva asiakaskunta kerätään yksittäisistä ihmisistä saman mielenkiinnon tai teeman ympärille. Tällaisia matkoja ovat mm. eri medioiden lukijamatkat.

Usein ryhmämatkustaja mielletään bussimatkalaiseksi ja sellaisia ryhmämatkat joskus ovat olleetkin, kun lentomatkustus oli vielä kallista tavalliselle kuluttajalle.

Ryhmämatkustajaa ei tänä päivänä voi enää määritellä tietyn kulkuneuvon mukaan, sillä ryhmässä matkustetaan niin lentäen, junassa, laivassa kuin bussissakin. Jopa Afrikan safareilla voidaan matkustaa ryhmässä useammilla jeepeillä tai vaeltaa ryhmässä Machu Picchulla. Ryhmämatkailijoiden yhteinen tekijä on porukassa liikkuminen kuljetusvälineestä riippumatta.

Ryhmämatkustajan kulutuskäyttäytyminen perustuu ryhmän yhteiseen tarpeeseen matkustaa. Ryhmästä riippuen, jäsenet voivat matkustaa ryhmän mukana useita kertoja tai harvakseltaan. Vapaa-ajan ryhmämatkoissa matkustustarve perustuu myös vapaaehtoisuuteen ja matkan maksu yleensä tulee osallistujan itsensä maksettavaksi. Liikematkustusryhmissä motiivi on työ ja maksaja yleensä työnantaja.

Aiemmin esitetyistä tulevaisuuden matkailijatyypeistä löytyi ryhmiä, jotka voivat esiintyä ryhmämatkustajan mutta myös yksittäismatkustajana. Nämä matkustajatyypit voivat sekoittua jopa saman matkan sisällä. Perinteisen lukijamatkan (keräilyryhmän) uusi muoto tulee olemaan matkapalvelut, joihin kuka tahansa yksittäinen matkustaja voi ottaa osaa ja näin muodostaa yhdessä ryhmän, joka muodostuessaan tuottaa lisäarvoa, kuten esimerkiksi hinta-etua yksittäiselle matkustajalle.

Yllä oleva ryhmämatkustajan määritelmä perustuu tämän tutkimuksen tekijöiden kokemukseen käytännön työssä. Virallisempaa ryhmämatkustajan määritelmää emme onnistuneet löytämään.

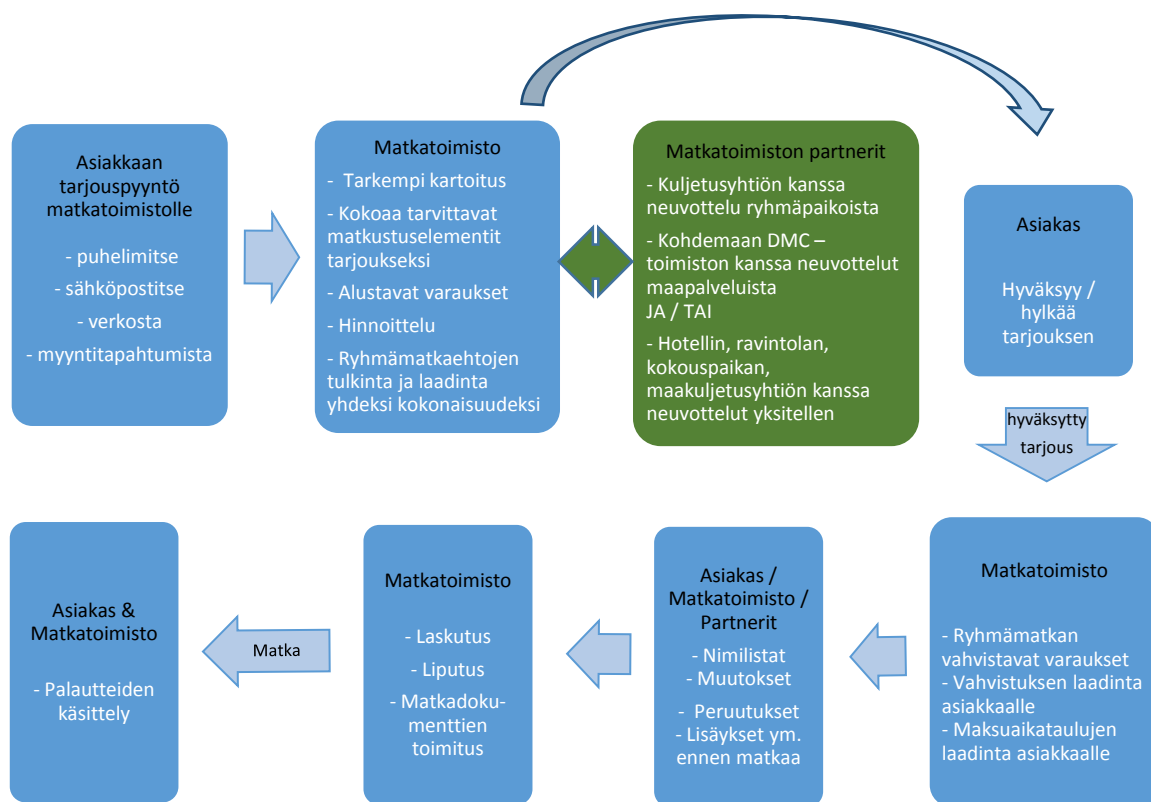
### **4.3 Ryhmämatkapalvelun kehittäminen**

Ryhmämatkapalveluita kehittääkseen täytyy tietää miten ryhmämatkapalveluprosessi käytännössä toimii ja tunnistaa siinä olevat kehittämistä vaativat kohdat. Seuraavassa kappaleessa avataan tarkemmin moniulotteista prosessia, jossa on useita manuaalisia ja aikaa vieviä työvaiheita. Pohdimme hieman myös ulkoistamismahdollisuuksia sekä mitä tulevaisuuden signaaleja ryhmämatkustuspalvelun osalta on jo havaittavissa.



### 4.3.1 Ryhmämatkan myyntiprosessi

Kuvioon on kuvattu tyypillinen ryhmämatkatarjoukseen liittyvä prosessi mahdollisimman yksinkertaisella tavalla:



Kuvio 3. Ryhmämatkan myyntiprosessi

Ryhmämatkan myyntiprosessi alkaa asiakkaan tarpeesta matkustaa ryhmässä. Hän usein lähettää useamman tarjouspyynnön eri matkatoimistoille kilpailuttaakseen hintaa. Matkatoimistot kartoittavat asiakkaan tarvetta tarkasti ja helpottaakseen omaa työtään ainakin suurimmat matkatoimistot ovat kartoitusvaiheensa ratkaisseet nettisivuillaan rakennettujen strukturoitujen kyselylomakkeiden avulla. Kartoitusvaiheessa on tärkeä tietää; kohde, kuinka monta henkeä matkustaa mennessä, tullen samoilla aikatauluilla, ryhmän ikäjakauma, matkan tarkoitus, milloin matkustus tapahtuu, millaisen hotellin sekä hotellihuoneet ryhmä haluaa, haluavatko he muita maapalveluita, kuten kuljetuksia, kokoustiloja, retkiä, ruokailuja, esittelyjä, opastuksia, jne. Asiakkaan vastuulle jää kertoa kaikki olennaiset tiedot, jotta matkatoimisto voi rakentaa räätälöidyn tarjouksen asiakkaan toiveiden mukaisesti. Usein tarjouspyyntö on vajavainen, aina asiakas ei tiedä mitä hän haluaa ja silloin matkatoimiston rooli konsultoivana apuna korostuu. Usein jopa kohde on asiakkaan tietämättömissä – halutaan vain lähteä porukalla johonkin kivaan

paikkaan. Matkatoimiston ammattitaito punnitaan näissä tilanteissa – täytyy osata myydä asiakkaalle juuri heille paras kohde sekä kokonaisuus. Proaktiivisuus palkitaan tässä vaiheessa, sillä monesti matkatoimisto, joka pystyy ehdottamaan mielenkiintoisia kokonaisuuksia ja asiakkaalle sopivaa kohdetta, hyvin perusteltuun hintaan, yleensä voittaa kaupan.

Kartoitusvaiheen jälkeen matkatoimisto aloittaa matkan suunnittelun miettimällä miten kohteeseen päästään eli kartoittamalla mahdolliset kuljetusyhteydet (lento, laiva, juna, bussi). Matkatoimisto tekee alustavat varaukset kuljetusyhtiöön ja saa varaukseen liittyvät matkaehdot tietoonsa. Seuraavaksi matkatoimisto ottaa yhteyden kohdemaan DMC -toimistoon tai mahdollisesti suoraan sopimushotelliinsa. DMC -toimiston käyttäminen yhteistyössä tehostaa niin rahallisesti kuin ajallisesti matkan suunnittelua. DMC -toimistot myyvät oman kohdemaansa palveluita kokonaisuutena; hotellivaraukset, maakuljetukset, retket, kokoustilat, jne. ja tekevät alustavat varaukset antaen myös omat matkaehdonsa matkatoimiston tietoon. Usein jokaisella matkakokonaisuuden palveluosalla on omat varausehdonsa.

Matkakokonaisuuden suunnittelu vaatii tarkan hinnoittelun, katteiden määrittelyn sekä lukuisten eri palveluosasten varausehtojen laatimisen yhdeksi kokonaisuudeksi huomioon ottaen myös Suomen valmismatkalain säättämät velvoitteet.

Asiakkaalle räätälöity tarjous sisältää:

- Kuvauksen matkakohteesta
- Ryhmän nimi ja henkilömäärä
- Lento- ja/tai muut kuljetusaikataulut
- Hotelli- sekä huonevaihtoehdot
- Maakuljetuspalvelut
- Mahdolliset lisäpalvelut; kokoustilat, -tekniikka, retket, opastukset, ruokailut, jne.
- Mahdollinen matkaohjelma aikatauluineen
- Hinta per henkilö / kokonaishinta
- Mahdollinen valuuttakerroin ja valuutan vaihteluihin pidätetyt muutosoikeudet
- Maksuehdot

- Alustavat varaukset ja niihin liittyvät optiopäivämäärät
- Kyseiseen ryhmämatkaan liittyvät erityismatkaehdot, peruutus- ja muutosoikeudet sekä valmismatkaehdot

Asiakas joko hyväksyy tai hylkää annetun tarjouksen. Hylättyyn tarjouksen matkatoimiston olisi syytä löytää hylkäämisperuste oman toimintansa kehittämisen tueksi. Myös tarjousten osumatarkkuutta kannattaa mitata, jotta työn tehokkuudelle saadaan määre.

Hyväksytyn tarjouksen matkaelementit matkatoimisto vahvistaa asiakkaalle sekä yhteistyökumppaneille, ja annetut maksu- ja matkaehdot astuvat voimaan. Ryhmämatkan maksuehtoihin yleisesti kuuluu ennakkomaksu ja matkan kokonaishinnasta riippuen yksi tai kaksi maksuerää sekä loppumaksu noin kuukautta ennen matkan alkua.

Vaikka tarjouksen tekeminen on työläs prosessi ryhmämatkan myymisessä, aikaa vievintä kuitenkin on erilaisten muutosten sekä lisävarausten hallinnointi ennen matkaa. Harvoin ryhmä pysyy alusta loppuun samankokoisena ja usein ryhmässä on henkilöitä, jotka haluavat syystä tai toisesta poiketa räätälöidystä matkaohjelmasta. Matkaohjelmaankin saattaa tulla aikataulumuutoksia sekä erilaisten palvelujen sisältöjä tarkennetaan myyntiprosessin aikana.

Noin kuukautta ennen matkan alkua asiakas saa loppulaskun. Matkalippujen ja muiden matkadokumenttien luovutus asiakkaalle tapahtuu noin viikkoa ennen lähtöä. Matkan aikana ryhmässä saattaa tapahtua yllättäviä tilanteita ja ryhmällä on tiedossaan paikallisen yhteistyökumppanin nimi ja puhelinnumero yllättävien tilanteiden selvittämisen varalle. Myös matkatoimisto auttaa, mutta aikaerojen takia paikallinen apu on nopeampaa ja tehokkaampaa. Matkan jälkeen matkatoimisto vielä tekee seurantapuhelun asiakkaalle ja pyytää palautetta palveluiden toimivuudesta.

Ryhmämatkan kokonaisuuden hallinta alusta loppuun vaatii järjestelmällisiä projektityötaitoja. Projektit ovat limittäisiä ja keskeneräisiä aina siihen asti kunnes asiakas palaa matkaltaan ja on antanut palautteensa.

### 4.3.2 Ryhmämatkapalvelujen digitalisoituminen

Ryhmämatkamyyntien digitalisoituminen ei ole niin helppo asia ratkaista kuin yksittäismatkustajille on pystytty tekemään. Lentoyhtiöiden varausohjelmiin pystytään syöttämään yksittäismatkustajille suunnatut erihintaiset lentoliput eri matkustussääntöineen. Yli yhdeksän henkilön varaaminen samalle lennolle, samalla hinnalla ja samoilla matkustussäännöillä tehdään myös lentoyhtiön päässä varsin manuaalisesti. Varauksen tekeminen ei vielä ole reaaliaikaista, vaan lentoyhtiö tarkastelee koneen kapasiteettia, ennakoii tulevaa myyntiä ennusteiden valossa ja hinnoittelee ryhmälle heille katsoman sopivan keskihinnan. Optimointia tarvitaan edelleen paljon varattaessa useampaa lentopaikkaa kerralla.

Optimointia ja tuottojohtamista ja kapasiteetin hallintaa (engl. *revenue management*) tekevät nykyään myös hotellit ja junayhtiöt sekä enenevässä määrin myös laivayhtiöt. Kuluttajapuolella reittibussiliikenteeseen on tullut myös revenue managementin kaltaista optimointihinnoittelua Onnibussin myötä. Yksittäisen hotellihuonehinnan saa asetettua varauspalveluihin helposti, mutta suurempien ryhmien huonehinnat ja heidän tarvitsemansa palvelut, kuten esimerkiksi ryhmäruokailut tai kokoustilat, hotellin myyntipalvelu optimoi sopiviksi. Kuten lentoyhtiöillä, myös hotelleilla sekä muilla alan toimijoilla, hintaan vaikuttavat sesonki, kaupungissa olevat tapahtumat, ennustettu käyttöaste jne.

Tilausliikennepalvelut taitavat olla toistaiseksi ainoita, jotka pystyvät hinnoittelemaan koko bussin samanhintaiseksi oli ryhmässä sitten ihmisiä enemmän tai vähemmän. Mitä enemmän ryhmämatkalla tarvitaan palveluita, kuten esimerkiksi vierailuja nähtävyyksille, sisäänpääsylippuja, oppaita tai ruokailuja, sitä kompleksisempaa ja aikaa vievää ryhmämatkan rakentaminen on itsenäisesti eikä välttämättä onnistu ilman asiantuntija-apua ja matkailualan verkostoja.

Ryhmämatkapalvelujen automatisointi täytyisi aloittaa myös back office -toimintojen automatisoinnista, niin matkatoimistoissa kuin tuottajayhtiöilläkin. Kehitysstrategioissa täytyisi olla koko prosessia kehittävä suunta, jossa manuaalisesti tehtävästä työstä päästäisiin automatisointiin, kuten yksittäismatkavarauksissa on jo tehty. Edelleen

yksittäismatkavaraustenkin monimutkaisemmat versiot eivät onnistu ilman matkatoimistoammattilaisen apua. Tällaisia matkoja ovat esim. open jaw-matkat eli lähtö eri kaupungista kuin mistä palataan tai useamman pysähdyksen matkat eli multi-stopit. Jos back office -työkaluja onnistutaan kehittämään niin, että niiden rajapintaan on helposti yhdistettävissä myös kuluttajille suunnattu varausversio, silloin ryhmämatkamyyntiin digitalisoituminen saa ensimmäiset askeleensa.

#### **4.3.3 Palveluprosessin toimintojen ulkoistaminen?**

Kuten yllä kuvatussa käy ilmi, on ryhmämatkan varausprosessi varsin monitahoinen ja vie huomattavan paljon aikaa matkatoimistolta. Voisiko ulkoistamisesta löytyä ratkaisu liiketoiminnan tehostamiseen ja kustannusten säästöön?

Yleisesti katsottuna Suomessa voidaan ulkoistusmarkkinaa tarjonnan osalta pitää suhteellisen kypsänä. Ulkoistuspalvelujen tarjoajat ovat vakiinnuttaneet asemansa ja markkinoille tulee jatkuvasti uusia yrityksiä. Ulkoistuspalveluja ostavat yritykset ovat saattaneet käyttää jo useita eri ulkoistuspalveluyrityksiä ja jotkut ovat palanneet myös takaisin toimintojen kotiuttamiseen. Kaikki ulkoistuspalvelutarinat eivät ole menestyksiä, mikä osaltaan kertoo siitä, että markkina on osin heikkolaatuinen. On yrityksiä, jotka ovat käyttäneet jo useitakin palveluntarjoajia ulkoistusprosessissa löytämättä ratkaisua alkuperäiseen haasteeseensa. (Lehikoinen, Töyrylä 2013, 18.) Uusia ulkoistamisen palveluyrityksiä perustetaan koko ajan, joten markkinoiden laatutaso kasvaa jatkuvasti.

Yritys voi pohtia toimintojen ulkoistamista useista eri syistä, mutta yleisimpiä ovat kustannussäästöt, keskittyminen ydinosaan, osaamisen hankkiminen tai kiinteiden kustannusten välttäminen. Yritys voi ulkoistaa osan toimintaansa, tai perustaa koko liiketoimintamallinsa suoraan ostettujen palvelujen varaan. Tällöin on kuitenkin kyse palvelujen hankinnasta, ei ulkoistamisesta. Ulkoistamisen ja palvelujen hankinnan vaiheet yritykselle ovat jokseenkin samat. Molemmissa on olennaista määritellä palvelun kohde hyvin, kilpailuttaa analyyttisesti ja solmia liiketoimintaa palveleva sopimus. (Lehikoinen, Töyrylä 2013, 17.)

Suomessa ulkoistuksen ensimmäisiä sopimuksia tehtiin jo 1950-luvulla siivousalalla. Vuonna 1957 perustettu Oy Siivouskeskus – Städcentralen Ab sai ensimmäiseksi asiakkaakseen Stockmannin tavaratalon, jonka konttorin siivouksesta yritys huolehti. Yritys laajensi toimintojaan myöhemmin myös huoltopalveluihin ja turvallisuuspalveluihin ja pystyi näin tarjoamaan kokonaisvaltaista, ulkoistettavaa palvelua yrityksille. (Lehikoinen, Töyrylä 2013, 26-27.)

Matkailualan esimerkkejä ovat erilaiset puhelinpalvelut, joita on ulkoistettu sekä Suomen sisällä että ulkomaille, esim. Viroon ja Intiaan. Tällaisessa palvelussa olennaista on miettiä kielen merkitystä asiakaspalvelussa. Virosta voidaan vielä löytää suomenkielistä henkilökuntaa, mutta miten on Intian kanssa? Jos englannin kielellä pärjätään, voidaan palvelu tuottaa useissa eri maissa. (Lehikoinen, Töyrylä 2013, 32.)

Varsinaista tuotannon tai esim. tarjousten laadinnan ulkoistamista ei matkatoimistoalalla tällä hetkellä ole. Mikään ei mielestämme tätä estäisi ja toimintojen ostamista harkitsevien matkatoimistojen kannattaakin miettiä ulkoistamismahdollisuuksia pohtimalla mm. seuraavia kysymyksiä:

- voisiko ulkoistamisella tehdä säästöjä, keskittyä ydintoimintoihin, muuttaa joitakin kiinteitä kuluja muuttuviksi kuluiksi tai hankkia puuttuvaa osaamista?
- miten yrityksen ydinosaminen on muuttunut ajan myötä?
- olisiko ulkoistamisen myötä mahdollista saada osaamista, joka vahvistaa ydinosamista?
- ovatko sisäisesti tuotetut toiminnot aidosti kilpailukykyisiä?
- mitä riskejä ulkoistamiseen liittyy? Esimerkkejä riskeistä voivat olla:
  - osaamisen ja kontrollin menetys
  - negatiivinen vaikutus yrityksen työntekijöihin ja imagoon
  - palvelutason heikentyminen ulkoistuksen jälkeen
  - prosessien pilkkoutuminen yrityksen ja palveluntarjoajan kesken
  - kyky integroida omat ja palveluntarjoajan toiminnot
  - kyky saavuttaa tavoitellut hyödyt
  - luottamuksellisten tietojen vuotaminen kilpailijoille tai julkisuuteen
- mitä riskejä ulkoistamatta jättämiseen liittyy?

- oman osaamisen riittävyys ja omien toimintojen tehokkuus ja laatu kilpailijoihin ja tarjolla oleviin vaihtoehtoihin nähden
- suuret kiinteät kustannukset ja kyvyttömyys sopeuttaa organisaation kokoa nopeasti markkinatilanteen muuttuessa
- kilpailukyvyyn säilyminen edellyttää jatkuvaa priorisointia ja uudelleenarviointia, jolloin olennaiset toiminnot voivat jäädä liian pienelle huomiolle

(Lehikoinen, Töyrylä 2013, 43–45.)

#### **4.4 Ryhmämatkapalveluiden tulevaisuuden trendejä**

Matkailun teknologiatuottaja Amadeus kertoo Future Traveller Tribes 2020 -raportin mukaan matkailu jatkaa kasvuaan globalisoituneen liiketoiminnan, vilkkaan kansainvälisen muuttoliikenteen sekä kuluttajien vaurastumisen myötä. Matkustuskustannuksien aleneminen on tuonut eri varallisuustason ihmisille enemmän matkustusmahdollisuuksia. Kuitenkin useita kriittisiä epävarmuustekijöitäkin on, kuten kasvava huoli ympäristöasioista sekä öljyn hinnan nousu, joka osaltaan saattaa tulevaisuudessa myös jarruttaa tätä kehitystä. (Amadeus 2013, 4.)

Amadeuksen raportissa on tunnistettu kolme keskeistä teknologista kehityssuuntausta, jotka parantavat matkustajan matkakokemusta. Digitaalinen henkilökohtaisen matkustusidentiteetin tunnistaminen auttaa matkailupalvelutuottajia personoimaan palvelujaan, reaaliaikaisten matkustustietojen saaminen sekä matkamuutosten tekeminen viestintäteknologian avulla sekä matkustajien sosiaalisen vuorovaikutuksen laajeneminen teknologiasovellusten avulla parantaen heidän matkustuskokemustaan. (Amadeus 2013, 12.)

Amadeus ei kuitenkaan kerro mitään ryhmämatkustukseen liittyviä teknologisia kehitysaskelita raportissaan. Raportissa mainitaan vain ryhmässä matkustamisen lisääntyvän mm. muuttoliikenteen vuoksi, jolloin perheet haluavat tavata maailmalla asuviaan sukulaisiaan. Muita Amadeuksen tunnistamia matkustajasegmenttejä ovat: työuransa tehneet, vakavaraiset ja hyväkuntoiset eläkeläiset, työntekijät, jotka globaalien työmarkkinoiden myötä voivat asua toisessa valtiossa ja tehdä työtä toisessa, sekä

ylimmän johdon tekemät lyhyet ja pitkän matkan yritysmatkat premium- tai business-luokassa. (Amadeus 2013, 19.)

Toistaiseksi ei ole näkyvissä suuria ryhmämatkustusta kehittäviä digitaalisia edistysaskelia matkailualan suurimmalta teknologiatuottajalta.

TravelWeekly.com -sivusto kertoo 12.9.2012 julkaisemassaan artikkelissaan ryhmämatkustuksen olevan kasvava matkailukategoria. TravelWeekly.com sekä TravelAge West tekivät yhdessä kyselytutkimuksen 216 yhdysvaltalaiselle matkatoimistolle, joista 46 % kertoi ryhmämatkustuksen olevan yhä kasvavampi business. Tutkimuksen mukaan eniten ryhmille myytiin risteilymatkoja, jotka ovat helppoja paketteja myydä. Ryhmän jäsenet voivat osallistua yhteiseen heille räätälöityyn risteilyohjelmaan, mutta halutessaan voivat nauttia itsenäisesti myös risteilyaluksen palveluista ja yleisistä ohjelmista. Kasvava ryhmä on myös monen sukupolven ryhmämatkat. Perheet asuvat nykyään kauempana toisistaan ja nopea elämä tekevät sen, ettei yhteistä aikaa ehditä juurikaan viettämään. Nousussa ovat syntymäpäivä- tai muut vuosipäivämatkat, jolloin matkustetaan isolla perheellä monen sukupolven voimin. Ryhmät, joilla on sama sosiaalinen tai kulttuurillinen tausta tai mielenkiinto pitävät myös yhdessä matkustamisesta. Matkan aikana jaetaan yhteisiä mielenkiinnon kohteita samanhenkisten ihmisten kanssa. Nousussa ovat myös kaukohäät, jolloin pariskunta haluaa tulla vihityksi jossain muualla kuin kotikaupungissaan. (TravelWeekly, 2015.)

Yhdysvalloissa ja Euroopassa on ryhdytty tuottamaan concierge-palveluja omana toimialanaan. Aiemmin concierget toimivat hotellien auloissa auttaen hotellin asukkaita varaamaan mm. teatterilippuja tai ravintolan pöytävarauksia. Sittemmin taidokkaat concierget ovat perustaneet omia yrityksiä, jotka auttavat ketä tahansa melkein missä asiassa tahansa, jopa matkavarauksissa. Palvelu on rantautunut myös Suomeen. Esim. suomalainen Kon-Tiki Tours hakee itsenäisiä yrittäjiä travel concierge ja travel designer-kumppaneiksi (Ikkunapaikka, 6/2015, 22). Monet finanssialan toimijat ovat ottaneet yhdeksi kanta-asiakasedukseen concierge-palvelun tarjoamisen. Affinion International -palvelukonseptiketjussa voi jokainen concierge toimia oman yrityksensä nimiin käyttäen isoa kansainvälistä brändinimeä (Affinion International, 2015).



Tulevaisuuden matkatoimistokenttä saattaa Suomessakin sisältää perinteisen yleismatkatoimiston sijasta yksittäisiä palveluntarjoajia, itsenäisiä yrittäjiä, jotka kartuttavat omaa, henkilökohtaista asiakaskuntaansa ja hyödyntävät matkatoimistokumppanien palveluja esim.teknologisten sovellusten osalta. Näitä ovat esim.kansainväliset lentovarausjärjestelmät, jotka vielä toistaiseksi ovat isoja investointeja.

Samaista concierge-palvelua tarjoaa myös Virtuoso Travel Agency, jolla on yli 9000 luksusmatka-agenttia 26 eri valtiossa. Virtuoston toimitusjohtaja Matthew Upchurch uskoo vahvasti tulevaisuudessa siihen, että mitä enemmän matka-asiantuntija tuntee asiakastaan ja hänen matkustamismielityksiään pieniäkin yksityiskohtia myöten, sitä paremmin hän myy. Kohdetuntemus tulee vasta sen jälkeen. Perinteisellä kohdeasiantuntevuudella ei enää pärjää, koska tietoa on jokaisen saatavilla helposti. Matkatoimistohenkilökunnan täytyy tuntea asiakkaansa paremmin, erikoistua johonkin niche-alueeseen ja osata räätälöidä yksilöllisiin tarpeisiin sopivia matkakokonaisuuksia. Matkamyyjän erikoisalana voi olla esimerkiksi taidehistorian opinnot, jolloin hän voi erikoistua taidehistoriamatkojen myyntiin. (Skift, 2015.)

Toinen uusi kilpailija, etenkin liikematkatoimistoille, näyttää olevan Suomeenkin rantautunut yhdysvaltalaisista alkuperää oleva HelmsBriscoe. Tämän kansainvälisen yhtiön työntekijät ja yhteistyöyrittäjät varaavat kilpailukykyisillä hinnoilla yrityksille ryhmähuonekiintiöitä sekä kokoustiloja. HelmsBriscoen suurien varausvolyyymien ansiosta, ryhmähinnat ovat edulliset. Hotellitkin ovat mielissään HelmsBriscoen kautta tulevista varauksista, sillä kauppa on toistuvaa ja toteutumisprosentti korkea. Tämä uusi liiketoimintamalli tuo yrityksille vaihtoehdon perinteisen matkatoimiston käyttämiselle hotelli- ja kokousvarauksissa. (HelmsBriscoe, 2015.)

Ryhmävarauksiin soveltuvia sovelluksia on jo kehitteillä. Kansainvälinen Skift.com-sivusto listaa säännöllisesti uusia matkailun start-up yrityksiä ja vuoden 2014 kesäkuussa he uutisoivat yrityksestä Travefy, joka oli saanut reilun \$300.000 rahoituksen kehittääkseen ryhmämatkoihin soveltuvaa varausjärjestelmää (Skift, 2014). Travefyn perustaja David Chait turhautui yliopistoaikanaan polttareiden järjestämisen vaikeuteen ja alkoi kehitellä verkossa ja mobiililaitteissa toimivaa sovellusta. Sovelluksen

tarkoituksena oli helpottaa ryhmämatkan suunnittelua, jakaa matkaan liittyvää informaatiota sekä tasata matkasta koituvat kulut ryhmän jäsenten kesken. Sovelluksen ansaintalogiikka perustuu maksuominaisuuden käyttöön. (Travefy, 2015.)

Suomessa uutisoitiin keväällä 2015 uudesta suomalaisten perustamasta, Viroon rekisteröidystä startup-yrityksestä Faralong:sta, joka haluaa mullistaa ryhmässä matkustamisen ideologian. Faralongin idea on, että mitä enemmän ihmisiä liittyy mukaan matkalle, sitä vähemmän kukin maksaa matkastaan. Faralong tulee soveltamaan ideaansa niin kierto- kuin seikkailumatkoihin, ja tavallisiin taksiajoihin ympäri maailman. Faralongin ansainta perustuu pieneen kiinteään katteeseen jokaisesta varauksesta, joten volyymia varauksille tarvitaan paljon. Yritys on kerännyt itselleen melkein puolen miljoonan euron rahoituksen toiminnan aloittamiselle. Mukana ovat mm. Vision+-rahasto, Supercellin brändin luonut tiimi Proxy Ventures, Aurinkomatkojen entinen toimitusjohtaja Tuomo Meretniemi sekä muita kansainvälisiä matkailualan vaikuttajia. (Talouselämä, 2015.)

Yhtiön toimitusjohtaja Juha Viitala kertoo saaneensa kokeneilta ja menestyneiltä aasialaisilta ja etelä-amerikkalaisilta ryhmämatkanjärjestäjäsijoittajiltaan kannustusta. Sijoittajat näkevät myös, että vain kääntämällä vanhentuneen, perinteisen matkojen varauksen pääläelleen, on mahdollisuus rakentaa jotain uutta. Myös yhtiön hallituksen jäsen Tuomo Meretniemi uskoo Faralongin muuttavan manuaalisesti varattavat ryhmä- ja kiertomatkat. Onnistuessaan siitä voi tulla jopa ryhmämatkojen booking.com. (Rantapallo, 2015.) Palvelu avattiin kesällä 2015, ja matkailuala jää odottamaan millaista toiminta tulee olemaan ja kuinka kuluttajat ottavat sen vastaan.

Lentoyhtiöissä muutokset tapahtuvat hitaasti, mutta esimerkiksi Norwegian Air Shuttle ASA antaa kuluttajille myös mahdollisuuden tehdä itsenäisesti ryhmävarauksen Norwegianin nettisivuilla. Käytännössä varausprosessi tehdään lentoyhtiön toimesta manuaalisesti ja viestintä kuluttajan kanssa käydään sähköpostitse. (Norwegian Air Shuttle, 2015.) Merkittävää kuitenkin on se, että toistaiseksi muut lentoyhtiöt eivät suostu tekemään ryhmäkauppaa suoraan kuluttajan kanssa. Lentoyhtiöt edelleen preferoivat matkatoimistoja ryhmälentopaikkojen varauksissa.

Matkatoimiston tulevaisuuden näkymiä tutkivat myös Haaga-Helian  
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelman opiskelijat Anu Ojansuu ja Tanja Tuominen  
opinnäytetyössään ”Tulevaisuuden matkatoimisto nuorten näkökulmasta”. Tutkimuksen  
mukaan tulevaisuuden matkatoimiston tulee olla internetissä, erilaisilla mobiililaitteilla  
saavutettavissa. Mielellään viihtyisässä, olohuoneen tapaisessa matkamyyvälässä  
palvelun on oltava erinomaista ja tärkeäksi koettiin matkamyyjien omakohtaiset  
kokemukset matkustamisesta sekä matkakohteista. Asiakkaan tarpeisiin ja yksityiskohtiin  
keskittyvää palvelua halutaan räätälöityihin ja yksilöllisiin matkoihin. (Ojansuu &  
Tuominen 2015, 52.)

## 5 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin etsitään vastauksia kolmella eri tutkimusmenetelmällä, kyselytutkimuksella sekä teemahaastattelulla ja ennakkoinnilla. Kyselytutkimuksella pyritään selvittämään pienten, yrittäjävetoisten matkatoimistojen nykytilaa koskien ryhmämatkojen tuotantoa ja myyntiä. Teemahaastattelulla pyritään taas kartoittamaan yrittäjävetoisten matkatoimistojen tulevaisuuden näkymiä ja suunnitelmia. Haastattelujen avulla halutaan tarkastella tulevaisuuden näkymiä ja matkatoimistoalan menossa olevien muutosten vaikutuksia ryhmämatkapalveluiden kehittymiseen. Tulevaisuuden tutkimuksiin alalta tutustumalla ennakoimme millaista toiminta voisi tulevaisuudessa olla, millaisia vaatimuksia asiakkailta on ja kuinka matkatoimistot pystyvät niihin vastaamaan. Pohdimme myös millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, perustuen nyt nähtäviin trendeihin.

Seuraavissa kappaleissa esitellään tutkimusmenetelmät ja kuinka ne on tässä tutkimuksessa tehty.

### 5.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tutkimuksemme yhtenä tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta, joka tehtiin sähköpostipostituksena webropol-ohjelman avulla. Kyselytutkimus luetaan kvantitatiiviseksi eli määrälliseksi tutkimusmenetelmäksi. Kyselytutkimuksessa kiinnostuksen kohteet ovat yleensä abstrakteja, kuten asenteita tai arvoja, mutta niiden mittaus edellyttää konkreettisia kysymyksiä tai väitteitä. (Vehkalahti, 18.)

Kyselytutkimuksessa mittaus tapahtuu kyselylomakkeella. Tutkimuksen kannalta olennaisten vastausten keräämiseksi, kysymysten tulee olla huolella mietittyjä, sillä kun kyselyyn on vastattu, on siihen silloin myöhäistä tehdä muutoksia. Koko tutkimuksen onnistuminen riippuu mitä suurimmassa määrin lomakkeesta. Hyvä kyselylomake on kokonaisuus, jossa toteutuvat sekä sisällölliset että tilastolliset näkökohdat. (Vehkalahti, 20.)

Kyselytutkimuksessa on osioita, jotka tarkoittavat yksittäistä kysymystä tai väitettä. Osiot mittaavat lähtökohtaisesti vain yhtä asiaa. Osioista koostuu mittari eli kokonaisuus, joka mittaa useita, jollain tavoin toisiinsa liittyviä asioita. (Vehkalahti, 23). Olennaista kyselytutkimuksen kysymyksiä mietittäessä ja mahdollisimman onnistuneen lopputuloksen saamisessa on mittauksen luotettavuus. Luotettavuutta voidaan arvioida kahdella perusteella validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetti kertoo mitataanko sitä mitä piti kun taas reliabiliteetti kertoo miten tarkasti mitattiin. (Vehkalahti, 40–41.)

Vastaajat muodostavat kyselytutkimuksessa ns. perusjoukon ja otoksen. Perusjoukko koostuu vastaajista, joista tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Otoksen muodostavat tutkimukseen valituiksi tulleet vastaajat. (Vehkalahti, 43.) Vastaajien määrästä voidaan laskea vastusprosentti ja mikäli vastausprosentti jää kovin alhaiseksi, edustavuus voi jäädä kyseenalaiseksi. Nykyään vastausprosentit erilaisissa kyselytutkimuksissa jäävät monesti alle 50 %:n (Vehkalahti, 44). Vastausprosentti sinänsä voi olla myös indikaatio tutkitusta aiheesta ja se on hyvä ottaa omiin pohdintoihin mukaan.

Kun tutkimuksen kysymykset on tarkkaan mietitty ja perusjoukko hahmotettu, voidaan pohtia miten kyselytutkimus tehdään. Nykyisin erilaiset nettipohjaiset kyselytutkimusohjelmat, kuten Webropol, ovat erittäin käteviä, käyttäjäystävällisiä ja suhteellisen helppoja laatia. Kysely on syytä lähettää harjoituskappaleena ensin vaikka kyselyn tekijälle itselleen, jotta voidaan tarkistaa mahdolliset kielivirheet, epäloogisuudet, ulkonäköseikat ja järjestelmän yleinen toimivuus. Vasta testauksen jälkeen voi kyselyn lähettää varsinaisille vastaajille. Sillä kun kysely lähtee ulos, ei siihen sen jälkeen voi enää tehdä muutoksia ja koko tutkimuksen tulos on riippuvainen kyselylomakkeen toimivuudesta.

Kun vastaajat alkavat vastata kyselyyn, muuttuu kyselylomake tutkimusaineistoksi erinäisten prosessien kautta. Ensin aineistoon luonnollisesti tutustutaan päällisin puolin, jotta saadaan yleiskuva vastauksista. Tämän jälkeen aineisto ”pilkotaan” osiin tarkempaa tarkastelua varten, sillä mikään aineisto ei ole sellaisenaan valmis (Vehkalahti, 52.)

Tarkempi aineiston tarkistelu on hyvä aloittaa muuttujien jakaumista eli tässä opinnäytetyössä esim. siitä, kuinka suuri osa vastaajista oli yrityksen johdossa ja kuinka

moni virkailijatehtävässä. Jakaumia kuvaamaan voi käyttää erilaisia kuvia, joista pylväskuva on yleisin (Vehkalahti, 63). Kun aineisto on teknisesti pureskeltu, voidaan ryhtyä varsinaiseen analyysi- ja pohdintavaiheeseen, joka lienee kuitenkin suurin osio koko tutkimusmenetelmää.

## **5.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä**

Opinnäytetyön toisena tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Teemahaastattelulla haluttiin selvittää matkatoimistojen tulevaisuuden näkymiä, odotuksia ja suunnitelmia. Kvalitatiivisen tutkimuksen yhtenä perusajatuksena on painottaa sisältöä, eli sanoja, määrällisen aineiston eli lukujen sijasta. Laadullisia tutkimusmenetelmiä on useita, kuten esim. etnografia, tapaustutkimus, kenttätutkimus, havainnointi sekä erilaiset haastattelut. (Hammersley 2013, 47.)

Laadullisen tutkimuksen taustalla on monesti hyvinkin laajaa määrällistä tutkimusta ja/tai havainnointeja samasta aiheesta, joille halutaan löytää tieteellisesti pätevä yhteys (Hammersley 2013, 50). Yhtenä menetelmänä voidaan käyttää ns. kohdennettua eli teemahaastattelua. Teemahaastattelun lähtökohtana on tieto, että haastateltavat ovat kokeneet jonkin tietyn tilanteen tai omaavat jotain tiettyä erityisosaamista. Tyypillisesti haastattelija on myös selvittänyt tutkittavan ilmiön osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta ja päätenyt tiettyihin oletuksiin, joihin hän haluaa haastattelun avulla saada varmennuksen. Näiden pohjalta haastattelija tai tutkija laatii haastattelurungon, joka suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 36.)

## **5.3 Ennakointi toimintaympäristön muutosten tarkasteluna**

Tämän opinnäytetyön varsinaisten tutkimusmenetelmien tukena käytetään myös ennakoivaa tulevaisuuden hahmottamista, jonka avulla arvioidaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja niihin johtaneiden syiden löytämistä. Ennakoinnissa on tarkoitus myös kyseenalaistaa nykyisiä tietoja ja tapoja sekä mahdollisesti ruokkia uudenlaista ajattelua.

Historioitsija Ossip K. Flechtheim otti futurologia-termin käyttöönsä jo vuonna 1943. Hän rajasi tulevaisuuden tutkimuksen kolmeen näkökulmaan:

- 1) tulevaisuuden ennustaminen
- 2) tulevaisuuden hahmottaminen (suunnittelu)
- 3) tulevaisuusfilosofian kehittäminen

Ennustaminen ei luonnollisestikaan ole kovin luotettavaa tai tarkoituksenmukaista eikä varsinkaan kovin vakavasti otettavaa, mutta tulevaisuuden mahdollisuuksien avoin arviointi ja tarkastelu sen sijaan ovat järkevää. Pohdinta miten mahdollisiin toimintaympäristömuutoksiin kannattaa varautua ja miten ennakoida omia toimenpiteitä niiden suhteen on ennakointia. (Aaltonen & Wilenius 2002, 66-67.)

EU-komission laatiman Alueellisen ennakkoinnin oppaan mukaan ennakkoinnin määritelmä on hieman monimuotoisempi ja virkamiesmäisempi. Ennakointi määritellään sen mukaan järjestelmällisten, osallisuutta lisäävien, tulevaisuustiedon hankintaan ja keskipitkän tai pitkän aikavälin visioiden laatimiseen liittyvien menetelmien soveltamiseksi niin, että parannetaan nyt tehtävien päätösten tietopohjaa ja käynnistetään yhteisiä toimia. Ennakoinnissa muutokseen vaikuttavat avaintoimijat ja erilaiset tietolähteet saatetaan yhteen, jotta voidaan luoda strategisia visioita ja kehittää tulevaisuutta koskevaa ymmärrystä. Ennakointiin sisältyy viiden keskeisen elementin - tulevaisuutta koskevan tiedonhankinnan, osallistumisen, verkostoitumisen, vision laatimisen ja toiminnan - toteuttaminen. (Euroopan komissio 2002, 10.)

Ennakkoinnin tarkoituksena on siis kaiken kaikkiaan tarkastella toimintaympäristön muutoksia siten, että niistä saatujen vihjeiden perusteella voidaan järkevästi päätellä jotain tulevasta ja siten luoda toimintastrategia, jolla on parhaat edellytykset menestykseen tulevaisuudessa. Kun esim. yritys käy systemaattisesti läpi ennakointia, kannattaa ensinnäkin miettiä mikä on olennaisin ongelma-alue, tunnistaa ja rajata se. Muutostekijöiden listaaminen on myös tärkeää. Muutostekijöitä voi olla ulkoisessa toimintaympäristössä, yhteistyökumppaneiden tai alihankkijoiden toiminnassa, teknologiassa tai kansainvälisessä tilanteessa. Muutostekijöitä voi olla myös yrityksen

sisäisiä, esim. osaamisen tai resursoinnin saralla tai ne voivat tulla esille myös heikkoina signaaleina, esim. uuden toimintatavan rajuna lisääntymisenä. Tai muutos voi ilmetä megatrendeinä, esimerkiksi globalisaation, kestävän kehityksen tai tietoyhteiskunnan etenemisenä. (Aaltonen & Wilenius 2002, 72-73.)

Tulevaisuusajattelu on yrityksissä nyt tärkeämpää kuin koskaan, sillä toimialasta riippumatta toimintaympäristöt ovat tulleet entistä alttiimmiksi muutoksille, jotka voivat olla nopeitakin. Parhaiten pärjäävät sellaiset yritykset, jotka panostavat tulevaisuuden ennakkointiin, sen sijaan että reagoisivat passiivisesti jo tapahtuneeseen. (Aaltonen & Wilenius 20002, 76.)

## **6 Kyselytutkimuksen tulokset**

Webropol kyselytutkimus lähetettiin 146 pieneen, yrittäjävetoiseen matkatoimistoon Suomessa ja kyselyyn vastasi 33 henkilöä eri toimistoista. Vastausprosentiksi kysely sai 22,4 %. Vastaajista 16 henkilöä oli matkatoimistonsa omistaja tai johtaja. Heistä 13 oli naista ja 3 miestä. Loput 17 vastaajaa olivat toimistoissa työskenteleviä virkailijoita. Heistä 15 oli naista ja 2 miestä.

Suurin osa vastaajista, 73 % vastasi myyvänsä ryhmämatkoja 1-30 ryhmämatkaa vuodessa. Vain 6 % vastaajista kertoi myyvänsä yli 100 ryhmämatkaa vuodessa. Ryhmämatkoista 67 % on vapaa-ajan matkoja, 33 % liikematkoja. Yli puolet vastaajista (61 %) kertoi tuottavansa itse keräilyryhmiä, kuten teatterimatkoja, lukijamatkoja, urheilumatkoja, kylpylämatkoja jne. Kysyttäessä kolmea eniten myytyä matka-aluetta, vastaajien mukaan eniten myydään kotimaata, toiseksi eniten lähialueita (Baltia, Skandinavia) ja kolmanneksi Manner-Eurooppaa. Kysyttäessä kolmea myydyintä ryhmämatkatyyppiä, eniten myytiin harraste- ja urheilumatkoja, toiseksi eniten teemallisia matkoja (esim. kulttuuri, ruoka) ja kolmanneksi kokous-, kongressi- ja messumatkoja. Lukija- ja palkintomatkat olivat neljänneksi suosituimmat tyypit.

Pienten matkatoimistojen toimintaprofiili näyttäytyy selvästi enemmän vapaa-ajanmatkojen kuin liikematkojen myyjänä. Isot liikematkatoimistot (kuten SMT, CWT



KalevaTravel, HRG, BCD) vievät tätä markkinaosuutta pieniltä toimistoilta. Pienet matkatoimistot toimivat yleensä myös pienillä paikkakunnilla, joissa erilaiset yhdistykset, seurat ja muut ryhmittymät tarvitsevat matkapalveluja. Usein ryhmämatkaa suunnitellessa on olemassa jokin joukko tai ryhmä, joka halutaan kerätä saman kiinnostuksen aiheen ympärille, ns. keräilyryhmäksi. Tämän ryhmän kartoittaa ja kerää usein ryhmämatkan tilaaja itse. Matkatoimiston järjestämille lukijamatkoille ryhmä kerätään matkatoimiston toimesta yksittäisistä varaajista.

Näiden taustatietojen lisäksi käymme seuraavissa kappaleissa läpi kunkin matkatoimiston toimintaan liittyvän kysymyksen vastaukset sekä niihin liittyvät omat pohdintamme ja johtopäätöksemme.

## **6.1 Mieluiten myytävä matkatyyppi**

Kysyimme minkälaisia matkoja vastaajat mieluiten myisivät. Vaihtoehtoina olivat perinteinen, välitettävä seuramatka, itse ryhmälle räätälöity valmismatka, jonkun toisen tuotantoa oleva matka nettohinnalla vai yksittäisille matkustajille myytävä keräilyryhmämatka.

Vastaajista suurin osa (94 %) haluaa eniten myydä itse tuottamansa ryhmämatkan asiakkailleen. Toisen matkatoimiston tuotanto, valmismatka tai yksilömatkoista kerätty ryhmä eivät juuri vastaajia kiinnostaneet.

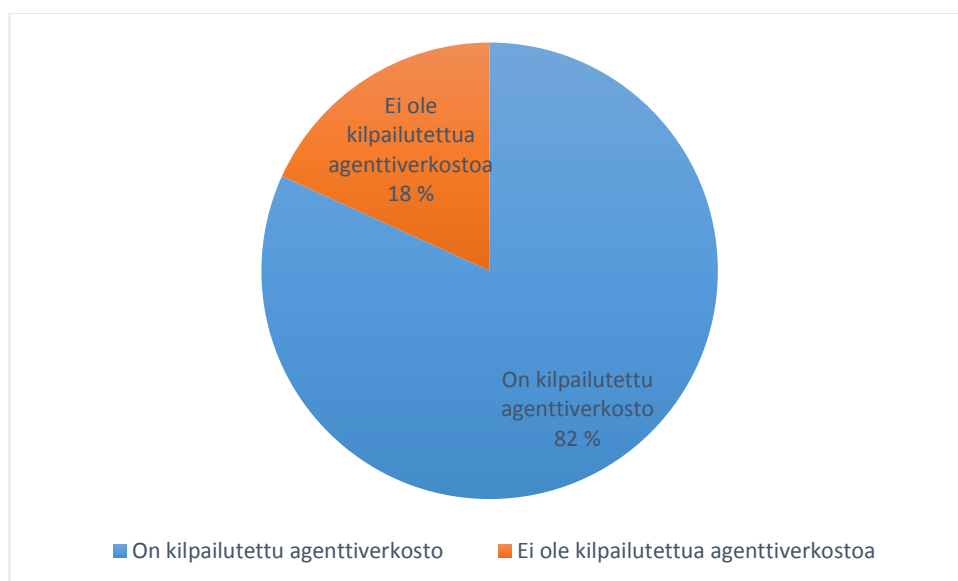
Tuottamalla itse ryhmämatkakokonaisuuden matkatoimisto voi itse määritellä hintamarginaalinsa ja katteensa. Toisen välittämään tuotteeseen on mahdollista saada komissiokorvaus tai myyntikorvaus sovitusta volyymimäärästä. Komissioiden osuus matkatoimistoalalla on yleisesti koko 2000-luvun ajan ollut katoamaan päin. Komission määrä on yleensä 8-10 % matkan myyntihinnasta, joka on selkeästi vähemmän kuin itse tuotetun matkan kate, joka voi parhaimmillaan olla jopa yli 20 %. Taloudellisesti on siis kannattavampaa rakentaa ja tuottaa itse oma ryhmä, kuin myydä toisen valmista tuotantoa.

Toisaalta, jos omaa osaamista tai kontakteja ei juuri ole, voisi nettohintainen, toisen toimiston tuottama ryhmämatka olla myös kannattavaa, kun mukaan lasketaan oman henkilöstön ajan käyttö eli henkilöstöresurssit. Aika, joka virkailijalla menisi oman ryhmämatkan tuotantoon saattamiseen, on pois muista tehtävistä, kuten esim. myyntityöstä tai muiden matkojen tuotannosta. Jos matka ostetaan nettohintaista toiselta toimijalta, voi matkatoimisto laskea kokonaishinnan päälle vielä oman katteensa, joka kaikella todennäköisyydellä olisi enemmän kuin perinteinen komissio, joskin ehkä hieman alempi kuin kokonaan itse tuotettu matka.

Kysymyksellä oli tarkoitus hahmottaa nykytilannetta matkatoimistoissa ja vastausten perusteella itse rakennettu matka alusta loppuun koettiin houkuttelevammaksi kuin muut vaihtoehdot, todennäköisesti suurimman potentiaalisen ansainnan vuoksi.

## 6.2 Kilpailutetut kumppanit

Kysyimme vastaajilta, onko heillä käytössään kilpailutettu agenttiverkosto maailmalla tai kilpailutettu kuljetuspalveluverkosto.



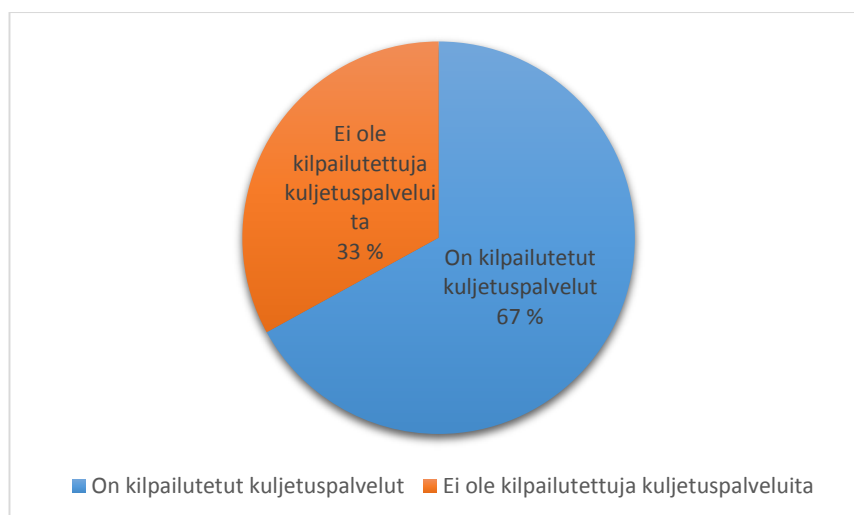
Kuvio 4. Kilpailutetut kumppanit

Vastaajista 27 henkilöä (81,8 %) kertoi heidän käytössään olevan kilpailutettu agenttiverkosto maailmalla. Eniten verkostoa löytyy Baltian, Skandinavian ja Manner-Euroopan alueilta, mutta myös Pohjois-Amerikan, Karibian, Afrikan sekä Aasian alueilta. Vähiten agenttiverkostoja käytössä on Etelä-Amerikan, Oseanian sekä kotimaan

alueilla. Vastaajista ne (18,2 %), jotka vastasivat, ettei heillä ole agenttiverkostoa käytössään, perustelivat puuttumattomuuden liian vähäisellä kysynnällä ja vähäisillä tuotantomäärillä. He kuitenkin kertoivat, että eniten saatettaisiin tarvita agenttia Baltiaan, Skandinaviaan tai Aasiaan.

Kotimaan agentteja matkatoimistot eivät yleensä halua käyttää, vaan neuvottelevat palveluntuottajien, kuten hotellien ja kuljetusyritysten kanssa ryhmähinnat tapauskohtaisesti itse. Tämä malli toimisi periaatteessa myös ulkomailla, mutta silloin matkatoimistolla tulisi olla laaja yhteistyöverkosto sekä sopimukset jokaisessa kohdemaassa, jolloin resurssien käyttö heikkenee. Yksittäisen suomalaisen matkatoimiston ostovoima ulkomailla sijaitsevassa, satunnaisesti varattavassa kohteessa, on myös kyseenalainen.

Ulkomailla toimittaessa on paikallinen DMC kullan arvoinen yhteistyökumppani, joka neuvottelee maapalveluntuottajien kanssa hinnat omalla alueellaan matkatoimiston puolesta. Useimmilla DMC-yrityksillä on myös asiakkuuksia monesta eri maasta, jolloin heidän volyyminsa ovat selkeästi suuremmat kuin yksittäisellä matkatoimistolla, joka saattaa tarvita hotellipalveluja yhdelle ryhmälle, kerran vuodessa. Suuret volyymit edesauttavat hintaneuvotteluissa, jolloin katemarginaali kasvaa myös suomalaiselle matkatoimistolle.



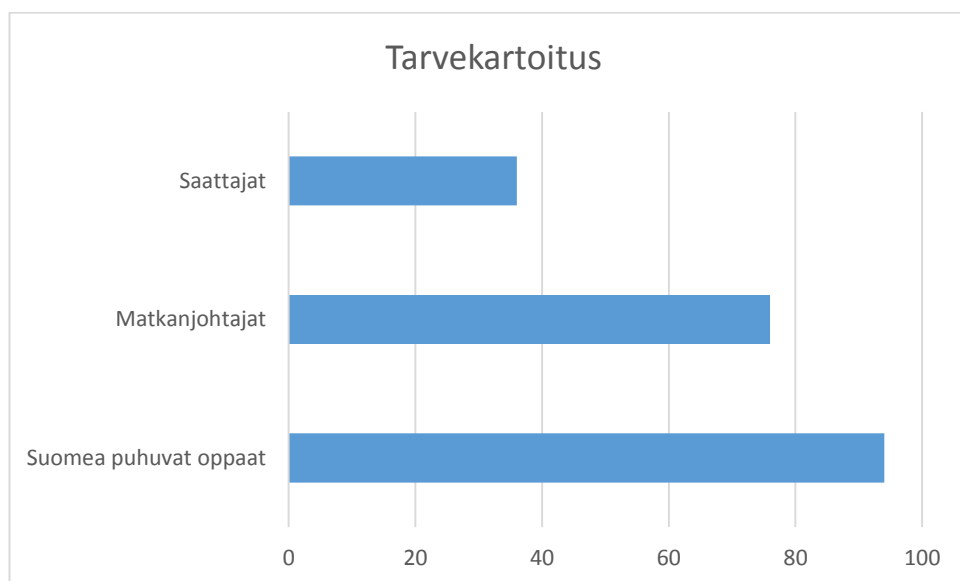
Kuvio 5. Kilpailutetut kuljetuspalvelut

Kilpailutettuja kuljetuspalveluita (lentoyhtiöt, laivayhtiöt, bussiyhtiöt, junaverkosto, taksipalvelut) suurimmalla osalla vastaajista oli olemassa (67 %). Vastaajista 33 % vastasi, ettei heillä ole kilpailutettua kuljetuspalveluverkostoa käytössään. Kuljetuspalveluntarjoajista suurin osa on luopunut täysin komission maksusta jälleenmyyjilleen, mutta erilaisia tuotantohintoja on vielä jonkin verran olemassa. Ryhmille on myös mahdollista neuvotella hintoja vielä jonkin verran, joskin esim. lentoyhtiöt antavat selkeästi saman hinnan kaikille matkatoimistoille, varsinkin kun kyseessä on kilpailutilanne useamman eri toimiston välillä. Tällöin hintakilpailu käydään matkatoimistojen omien katteiden määrässä, ei varsinaisesti alihankkijan hinnassa.

Hintaneuvotteluissa DMC-yritysten ja matkatoimistojen välillä on hieman enemmän pelivaraa kuin vastaavissa neuvotteluissa kuljetusyhtiöiden kanssa. Pitkä kumppanuus, molemminpuolinen lojaliteetti ja yhteistyö edesauttavat hintaneuvotteluissa DMC-yritysten kanssa. Varsinkin lentohintaneuvottelut ovat tänä päivänä todella vaikeita, sillä lentoyhtiöiden kilpailutilanne on kiristynyt huomattavasti ja mahdollisuudet hintaneuvotteluihin ovat rajalliset.

### 6.3 Matkanjohtajat, oppaat ja saattajat

Kyselymme seuraavassa kysymyksessä halusimme kartoittaa matkatoimistojen tarpeita matkanjohtajien, oppaiden ja saattajien palkkaamiseen.



Kuvio 6. Tarvekartoitus; matkajohtajat, oppaat ja saattajat

Vastaajista 76 % vastasi tarvitsevansa matkanjohtajapalveluita. Suomea puhuvia oppaita tarvitaan 94 % mielestä. Pelkästään saattajia tarvitaan vain 36 % mielestä.

Ryhmämatkalla olennainen osa on ryhmän vetäjä. Se voi olla asiakkaalta joku yhteyshenkilö, ryhmän kontaktihenkilö tai yrityksen isäntä, mutta usein tarpeeseen vastaa myös matkatoimisto. Matkanjohtajana voi toimia matkatoimiston omaa henkilökuntaa tai agenttitoimistolta palkattu matkanjohtaja. Varsinkin teemallinen ja hyvin aikataulutettu ryhmämatka tarvitsee matkanjohtajan matkalle pitämään kaikki oleelliset langat käsissään sekä ratkomaan matkalla aiheutuvia ongelmia paikanpäällä.

Seuramatkapuolella oppaat ovat pääsääntöisesti yritykseen palkattua henkilökuntaa, kun taas räätälöitäviä ryhmämatkoja myyvät toimitukset turvautuvat freelance-oppaisiin. Tällöin opas palkataan yksittäiselle matkalle tai korkeintaan sarjalle ryhmämatkoja, ja palkkio oppaalle maksetaan kertakorvauksena. Räätälöityjen ryhmämatkojen oppaat ovat usein kaupunkioppaita eli henkilöitä, jotka opastavat kulttuurikohteissa. Suomenkielisten oppaiden lisäksi useissa kohteissa tarvitaan myös paikallinen opas, joka on valtuutettu kyseisen kaupungin, kaupunginosan tai nähtävyyden opastamiseen, jos suomenkielinen opas sitä ei ole. Monessa suurkaupungissa kaupunki haluaa varmistaa, että turisteille annettava tietoa on oikeaa ja päivitettyä ja siksi kaikilta oppailta vaaditaan kaupungin akkreditointi. Tätä myös valvotaan kohtalaisen tiiviisti ja ilman lupaa opastaville langetetaan tuntuja sakkoja.

Saattajia ryhmät saattavat tarvita avustavissa tehtävissä lentokentillä, hotelliin sisään kirjautumisessa tai bussikuljetuksien aikana. Saattajat eivät liiku ryhmän mukana koko matkan ajan, ainoastaan pienen osan matkasta.

Mielenkiintoista kyselyn vastauksissa on huomata, että lähes kaikki kokevat suomenkielisen oppaan olevan edelleen tärkeä osa matkaa. Vaikka omatoiminen matkailu on selkeästi kasvanut, halutaan ryhmämatkoille kuitenkin suomenkielinen opas mukaan. Tässä tosin voi olla myös kyse siitä, mielletäänkö kuitenkin todellinen ero suomalaisen matkanjohtajan ja matkaoppaan välillä. Monet ryhmät saattaisivat pärjätä suomalaisen matkanjohtajan ja ulkomaisen paikallisoppaan kanssa, sen sijaan, että

haluavat matkalleen suomalaisen oppaan. Kustannuksia ajatellen matkanjohtajat ovat yleensä hieman edullisempia kuin ammattioppaat, jotka ovat perehtyneet syvemmin johonkin tiettyyn kohteeseen. Kuten aiemmin todettiin, matkaoppailta vaaditaan virallinen lupa opastaa kohteen viranomaisilta. Matkanjohtajilta tätä ei vaadita, joskin silloin ryhmän mukana tulee kulkea paikallinen, lisensoitu opas.

#### **6.4 Ryhmämatkamyyntiin 3 suurinta haastetta**

Halusimme kartoittaa mitkä osa-alueet ryhmämatkan myynnissä koetaan haasteellisimmaksi. Listasimme yhteensä 11 eri osa-aluetta, jotka ovat osia ryhmämatkamyyntiin prosessia (prosessi eriteltynä luvussa 2):

- yhteistyökumppaneiden kontaktien luominen
- kohdetuntemus
- vieras kieli
- myyvän tekstin tuottaminen
- kuljetuspalveluiden varaaminen
- hinnoittelu
- tarjouksen laatiminen
- varausten vahvistaminen
- varausehtojen ymmärtäminen
- vastuullisuus ja lakiasiat
- muutokset/peruutukset

Pyysimme vastaajia listaamaan näistä vaihtoehtoista kolme haasteellisinta osa-aluetta.

Vastaajien suurimmiksi hankaluuksiksi mainittiin ryhmämatkaehtojes laatiminen asiakkaalle, muutosten ja peruutusten hallinnointi sekä kohdetuntemuksen puute.

Kun vastaukset jaettiin johtajien ja virkailijoiden kesken, huomasimme, että valinnat olivat samat, mutta prioriteettijärjestys hieman vaihteli.

Johtajat kokivat hankalimmaksi:

1. Ryhmämatkaehtojes laadinta asiakkaalle
2. Kohdetuntemus
3. Muutosten ja peruutusten hallinnointi

Virkailijat kokivat hankalimmaksi:

1. Muutosten ja peruutusten hallinnointi
2. Ryhmämatkaehtojen laadinta asiakkaalle
3. Kohdetuntemus

Vastuullisuus ja lakiasioiden ymmärtäminen oli sijalla neljä kaikkien vastanneiden kesken, johtajilla vasta viidenneksi hankalimpana asiana.

Ryhmämatkaehtojen, eli maksu-, peruutus- ja muutuskuluehtojen laadinta asiakkaalle on monen eri ryhmäehdon yhteensovittamista. Liikenneyhtiöt, hotellit sekä muut maapalvelutuottajat antavat erilaiset ehdot palveluistaan. Matkatoimiston tehtävänä on laatia yhdet ehdot juuri kyseistä ryhmämatkaa koskien ja ehtojen täytyy olla selkeät ja asiakkaalle helposti ymmärrettävät. Tämä yhteensovittamistyö koetaan aiheellisesti erittäin haastavaksi osaksi ryhmämatkan myyntiprosessia. Oikeiden varausehtojen antaminen asiakkaalle on äärimmäisen tärkeää kustannussyistä. Peruutuksen sattuessa ei saa käydä niin, että esim. lentoyhtiö velottaa matkatoimistoa peruutuksesta, mutta matkatoimisto ei asiakkaalleen antamiensa virheellisten peruutusehtojen vuoksi voikaan periä kuluja häneltä. Tappio jäisi matkatoimiston maksettavaksi ja sellainen ei luonnollisesti ole hyvää liiketoimintaa. Haaste ehtojen laatimisessa on juuri monen eri tahon ehtojen yhteensovittaminen siten, että se on asiakkaalle selkeää, mutta turvaa myös matkatoimiston selustan.

Ryhmämatkaan tulevien muutosten ja peruutusten hallinnointi on suurin ja ehkä aikaa vievin osa ryhmämatkaprosessia. On hyvin loogista, että juuri virkailijat kokevat tämän haasteellisimmaksi, ovathan he juuri asiakaskontaktissa ja joutuvat nämä muutokset varsinaisesti tekemään. Matkaa varattaessa asiakas ei pysty millään ennakoimaan muuttuvia tekijöitä, monesti ryhmät elävät aina viime hetkille saakka. Tämä hallinnointityö vaatii tarkkaavaisuutta ja erinomaisia kommunikointitaitoja. Ketjun on pysyttävä kasassa vaikka lentopaikat, huonemäärät, henkilömäärät, kuljetukset, ruokailut tai mitkä tahansa matkan aikana tapahtuvat asiat muuttuisivat.

Kohdetuntemus auttaa matkatoimistoa paljon myyntityössä, mutta myös logistiikan suunnittelussa. Mitä enemmän kohdetta tuntee ennalta, sitä paremmin pystyy suunnittelemaan sujuvan kokonaisuuden asiakkaalle. Kaikkia maailman kohteita on mahdotonta tuntea ja siksi matkatoimistot käyttävät jo aiemmin mainittujen DMC-yritysten palveluja apunaan suunnittelussa ja palveluiden varaamisessa. Paikallinen agentti pystyy suunnittelemaan ohjelmakokonaisuuden toimivaksi erityisesti aikataulutuksen suhteen, sillä paikan päällä esim. tieverkosto, rakentaminen yms. seikat aiheuttavat muutoksia liikkumiseen. Agentti pystyy myös valitsemaan sopivat ruokailupaikat, mielenkiintoisimmat vierailukohteet, parhaat ostospaikat yms. paremmin kuin Suomesta käsin toimiva matkatoimisto.

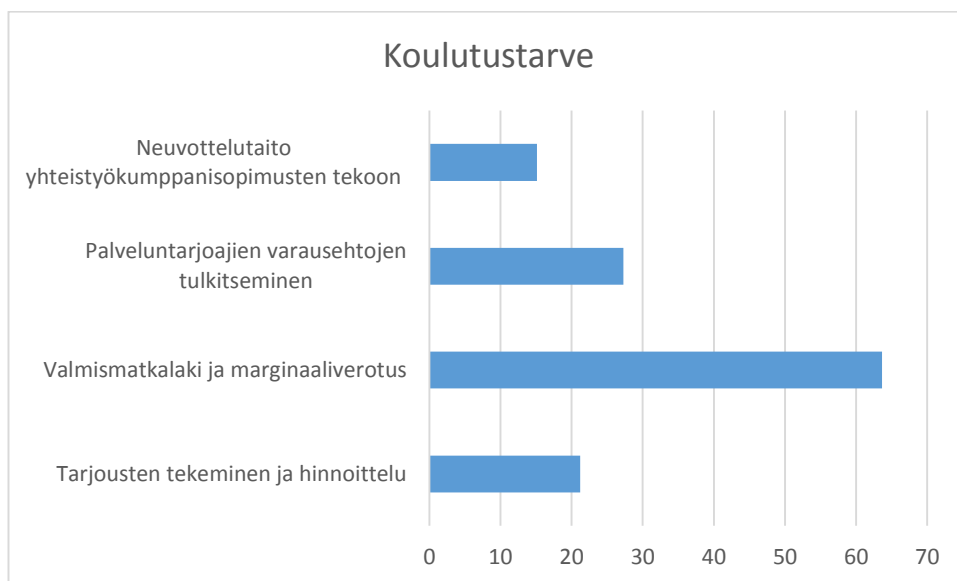
Kohdetuntemusta voi myös tietoisesti kartoittaa ottamalla osaa erilaisiin kohdepresentaatioihin, workshoppeihin ja opintomatkoihin. Valitettavasti alalla on harmittavan yleistä keskittyä säästöihin jopa oman ammattitaidon kartuttamisen kustannuksella. Henkilöstön on vaikea päästä työajalla työpaikaltaan jopa muutaman tunnin info-tilaisuuksiin, puhumattakaan usean päivän opintomatkaista. Matkatoimistolle täysin kuluttomia opintomatoja ei kovin paljoa enää järjestetä, mutta niitäkin vähäiä, mitä on olemassa, ei aina hyödynnetä. On äärimmäisen mielenkiintoista huomata, että kohdetuntemus koetaan niin johtotason kuin virkailijoidenkin keskuudessa yhdeksi keskeisimmäksi haasteeksi, mutta ovatko matkatoimistot kuitenkaan halukkaita panostamaan tähän? Suomessa toimii parikin eri alan yhdistystä, jotka säännöllisesti järjestävät erilaisia presentaatioita ja infotilaisuuksia eri kohteista, mutta osallistujia on yhä vaikeampi houkutella mukaan. Jatkuvista säästöistä johtuen mielenkiinto ylimääräisen tiedon keräämiseen hiipuu, eikä omalla ajalla haluta keskittyä työasioihin vaikka kutsuja olisi kuinka eksoottisen maan turistitoimisto. Tämä on mielestämme haaste, jonka ratkaisun avaimet ovat nimenomaan matkatoimistojen johtotason asenteissa ja ymmärryksessä. Matkatoimistot ovat edelleen elämysmyyjiä, joiden tulisi pystyä itsekin kokemaan elämyksiä, voidakseen tarjota parasta mahdollista palvelua asiakkailleen. Alan toimijoiden etu ei ole, että asiakas tietää enemmän kuin asiantuntija ja tämä on vaarassa tapahtua, mikäli henkilökunnan osaamiseen ja tietämyksen päivittämiseen ei panosteta.



## 6.5 Koulutustarve

Haasteiden listaamisen jälkeen halusimme selvittää vastaajien koulutustarvetta. Kysyimme haluttiinko seuraaviin osa-alueisiin koulutusta:

- tarjousten tekeminen
- hinnoittelu
- valmismatkalaki ja marginaaliverotus
- palveluntarjoajien varausehtojen tulkitseminen
- neuvottelutaito yhteistyökumppanisopimusten tekoon



Kuvio 7 Koulutustarve

Vastaajista vain 7 henkeä (21 %) koki tarvitsevansa koulutusta ryhmämatkatarjouksien laadintaan ja hinnoitteluun. Valmismatkalain ja marginaaliverotukseen liittyviä koulutuksia toivoi 21 henkilöä (64 %) vastaajista. Kuljetusyhtiöiden sekä maapalveluja tarjoavien tahojen ryhmämatkaehtojen tulkintoihin liittyvää koulutusta koki tarvitsevan vain 9 henkeä (27 %) vastaajista. Yhteistyökumppaneiden sekä agenttiverkoston luomiseen tarvittavaa neuvottelutaitokoulutusta koki tarvitsevan vain 5 henkilöä (15 %) vastaajista.

Vaikka kyselyyn vastaajien mielestä vastuullisuus ja lakiasiat jäivät haasteellisuudessaan neljänneksi, toivoi silti suurin osa vastaajista valmismatkalakiin ja marginaaliverotukseen liittyvää koulutusta. EU-maita koskevan valmismatkalain mukaan kaikki itse tuotetut

matkat, joissa matkan kaikki osat on hinnoiteltu, eli paketoitu, yhteen summaan, ovat valmismatkalain alaisia matkoja. Valmismatkalaki sisältää velvoitteita matkatoimistolle, mutta myös kuluttajalle ja määrittelee mm. arvonlisäverotuksen eri verokannat. Esimerkiksi pakettimatkoista maksetaan marginaaliveroa matkan katteen osuudesta 24 % (vuonna 2014), mutta jos matkatoimisto myykin ryhmälle vain lentoliput, on verokanta silloin 8 %. Puhumattakaan mikä on palvelumaksun verokanta tai mitä se on kun matkan kohteena on yhteisön ulkopuolinen maa, vaikka Kenia.

Laki on vähintäänkin sekava ja sen yksityiskohtien kanssa painiskelevat paitsi matkatoimistot, myös itse verottaja. SMAL järjestää säännöllisesti koulutuksia jäsenmatkatoimistoille juuri valmismatkalain kiemuroista ja on aktiivisesti yhteydessä esim. EU-edustajiiimme, jotka käsittelevät uutta valmismatkalainmuutosta.

Koulutustarvetta kysyttäessä, lisättiin kysymykseen myös mahdollisuus vapaaseen kommentointiin. Vastausten perusteella tilanne tuntuisi olevan hyvin hallinnassa, eikä koulutusta sanottavammin koeta tarvittavan. Markkinointi ja verkostoituminen mainittiin erikseen asioina, joissa voisi olla tarvetta koulutukseen.

*Aikalailla kaikkiin yllä olen saanut jo koulutusta..*

*Alalla jo melkein 40 vuotta eri tehtävissä, tällä hetkellä ei tarvetta koulutukseen*

*Miten verkostoitua tehokkaasti ja saada puhtia tähän touhuun*

*Markkinointi*

*En tarvitse*

Alalla pitkään olleet ihmiset luottavat omaan ammattitaitoonsa. Jatkokysymykseksi analysoinnissa heräsi takaako pitkä kokemus valmiudet alan muutoksiin ja uuden oppimiseen mm. digitalisoitumisen ja sosiaalisen median myötä? Hieman vaaralliselta kuulostaa ajatus, että mitään uutta ei tarvitse oppia, eikä koulutuksia koeta tarpeellisina.

## **6.6 Suurimmat uhat**

Kysyttäessä suurimpia uhkia tulevaisuuden ryhmämatkamyyntille, vastaajista suurin osa pelkäsi Kilpailu- ja kuluttajaviraston (KuVi) kasvavia vakuusmaksuja ja kuluttajasuojan vahvistumista entisestään. Toiseksi suurin uhka on kuluttajille suunnattujen online-

varausmoottoreiden kehittyminen kattamaan myös ryhmämatkustuksen. Myös ryhmistä maksettavien ryhmäennakkomaksujen nousua eri tuottajille pelättiin.

Ryhmämatkojen myynti koetaan kuitenkin hyvin kannattavaksi liiketoiminnaksi, joten uusia tuotteita ja tuotteistuksia suunnitellaan jatkuvasti lisää pienissäkin matkatoimistoissa. Haastavaksi ryhmämatkamyyntin tekee yhden vastaajan mielestä myös se, että asiakkaat kilpailuttavat saman tarjouksen useassa eri matkatoimistossa. Tällöin usea toimisto saattaa tehdä monta päivää tarjousta yhdestä ja samasta matkasta, jonka sitten yksi toimisto voittaa ja toisten työ menee hukkaan. Tästä asiakkaiden kilpailuttamisen haasteesta on puhuttu alan sisällä jo vuosia, mutta ratkaisua sille ei ole löytynyt. Tarjouksista veloittaminen voisi olla yksi tapa minimoida asiakkaiden ”shoppailua”, mutta toistaiseksi on tiedossa ainoastaan yksi toimisto, joka näin tekee. Kaupan menettämisen pelko voi olla yhtenä syynä siihen, ettei haluta velottaa asiakasta tarjouksen laatimisesta. Täsmällisempi profiloituminen juuri tietyn tyyppisiin matkoihin voisi myös toimia hyvänä seulana ja siirtyminen tähän on mielestämme jo havaittavissa. Suomesta löytyy jo matkatoimistoja, jotka keskittyvät vain esim. Italian matkoihin, jalkapallomatkoihin tai pelkästään häämatkoihin.

Uudistettu valmismatkalaki astui voimaan vuonna 2008. Valmismatkalakia paranneltiin kuluttajan kannalta niin, että kuluttajalla on parempi suoja matkan peruuntuessa, keskeytyessä tai jopa force majeure -tilanteissa. Lakia on kritisoitu erityisesti liikematkatoimistojen taholta, jotka ensisijaisesti myyvät matkoja yrityksille eivätkä suoraan kuluttajille. Yrityksille myytyihin matkoihin sovelletaan käytännössä kuitenkin tätä kuluttajalle suunnattua lakia myös. Alalla koetaan kohtuuttomaksi matkatoimiston vastuu erityisesti luonnonmullistusten ja muiden heistä riippumattomista syistä tapahtuvien poikkeustilanteiden tapahtuessa. Valmisteltavassa lakimuutoksessa matkatoimisto veloitettaisiin maksamaan asiakkaalle usean vuorokauden majoitus, jos hän ei luonnonmullistuksesta johtuvasta syystä pääse palaamaan kotiin alkuperäisen suunnitelman aikataulussa. Juuri tällaisia tilanteita varten on kuitenkin olemassa vakuutukset, eikä alalla oikein ymmärretä miksi maksajaksi pitäisi saada matkatoimisto. Matkatoimistojen kulut ovat jo nyt lähes mahdottomat. Matkatoimistojen on maksettava Kuluttajavirastolle vakuuksia, joiden suuruus riippuu matkatoimiston toiminnan laajuudesta. Vakuuksien on tarkoitus toimia kuluttajien turvana siltä varalta, että

matkatoimisto menee konkurssiin asiakkaan matkan aikana. Vakuusrahastosta maksetaan mm. asiakkaiden kotiinpaluusta johtuvat kustannukset.

Amerikkalaiset matkatoimistot listasivat suurimmaksi uhakseen asiakaskunnan huonon arvostuksen matkatoimistojen ammattitaitoa kohtaan. Tällaista ei yksikään suomalainen matkatoimisto maininnut uhkana. Taustalla amerikkalaistoimistojen uhkaskenaariossa on sikäläinen ilmiö ns. harrastajatoimistojen ilmaantumisesta markkinoille. Tällaiset toimistot ovat usein yhden hengen yrityksiä, jotka ovat noviiseja alalla, vailla alan verkostoa, kumppanuuksia ja osaamista. Aggressiivisesta markkinoinnista, etenkin sosiaalisessa mediassa, johtuen asiakas luulee ostavansa palvelun ammattilaiselta ja kun kaikki ei menekään kuten oli sovittu, heijastuu negatiivinen kokemus kaikkiin alan toimijoihin, myös niihin ammattilaisiin, jotka ovat toimineet alalla vuosia ja kehittävät jatkuvasti omaa osaamistaan. (Lawton & Weaver, 2009.)

Vaikka kyselyssämme tällainen uhka jäi vastaajilta mainitsematta, ovat amatöörimatkantarjoajat myös Suomessa kasvava alan uhka tai ainakin ovat markkinahäirikköjä. Tyypillisimmillään tällainen toimija on jonkin harrastuslajin tiimoilta matkaa järjestävä ja myyvä taho, joka ajattelee kiertävänsä lakia joko tarjoamalla ainoastaan maapalveluja, ilman esim. lentoa kohteeseen tai ilmoittamalla, ettei peri matkasta maksua ennakoon. Kuluttajaviraston mukaan, kun kuluttajalta peritään ennakkomaksuja, vaaditaan toiminnalle vakuus, joka asetetaan Kilpailu- ja kuluttajaviraston (KuVi) määrittelemän käytännön mukaan. Aluehallintovirasto (AVI) valvoo markkinoilla toimivien valmismatkaliikkeiden harjoittajat kuuluvat KuVi:n ylläpitämään matkatoimistorekisteriin. AVI myös selvittää KuVi:n pyynnöstä matkoja tarjoavien toiminnanharjoittajien liiketoiminnan laatua. Rekisteröityneet ja tarvittaessa vakuuden antaneet yritykset ovat kuluttajalle taloudellisesti turvallisia. Matkatoimistorekisteri on kaikille avoin tietokanta, josta kuka tahansa voi tarkistaa, onko valmismatkoja markkinoiva toiminnanharjoittaja rekisteröitynyt. Rekisteröityminen on Suomessa pakollista ja se perustuu valmismatkaliikelakiin. (Kilpailu ja kuluttajavirasto, 2015.)

Valmismatkan myynti tarvitsee rekisteröityneen vastuullisen matkanjärjestäjän. Valmismatkaksi luokitellaan myös matkat, johon sisältyy majoitus sekä esimerkiksi

liikuntaopastus, välinevuokra tai muu matkan kannalta olennainen matkapalvelu. Viime aikoina ovat yleistyneet erilaiset harraste- ja hyvinvointimatkat, kuten joogamatkat. Matkanjärjestäjä on vastuussa matkaan kuuluvista palveluista eikä vastuuta voi siirtää esimerkiksi alihankkijoille, kuten kuljetusyhtiöille tai majoitusliikkeelle. Kun valmismatka maksetaan ennen matkan alkua, on matkanjärjestäjän asetettava maksukyvyttömyytensä varalle vakuus. Konkurssitilanteessa vakuudesta korvataan matkustajan paluukuljetus ja ennakkomaksut. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, 2015.)

Jonkin verran alalle ilmaantuvia amatöörejä ilmiannetaan Kilpailu- ja kuluttajavirastoon tai SMAL:iin muiden alan toimijoiden toimesta. Tässä yhteydessä alan sisäinen yhteistyö toimii kaikkien eduksi, mutta jos olisimme yhtään isompi markkina, tämä ei varmaan olisi mahdollista.

Matkatoimistoala on kokenut yksittäismatkustuksen siirtymisen verkkovarattavaksi ja tästä johtuen monet matkatoimistovirkailijat ovat jääneet työttömiksi. Ryhmämatkustuksen siirtyessä verkkovarattavaksi, uusi aalto alan ammatillaisia menettää taas työpaikkansa ja matkatoimisto ryhmämatkapalveluiden perinteisestä myynnistä saadun ansaintansa.

## **6.7 Tulevaisuuden näkymät ja suunnitelmat**

Kyselyn lopuksi teimme avoimen kysymyksen, jossa vastaaja sai muutamalla sanalla kertoa yrityksensä tulevaisuuden suunnitelmista ryhmien myymisen suhteen. Poikkeuksetta jokainen vastaaja kertoi, että suunnitelmia uusien matkojen myyntiin on jatkuvasti kehitteillä eli vastausten perusteella uutta tehdään aktiivisesti. Alan mediajulkaisu Ikkunapaikka-lehti julkaisee myös joka vuosi koosteen matkatoimistojen uusista kohteista ja tässä on paitsi isoja seuramatkajärjestäjiä, myös joitakin pienempiä yleismatkatoimistoja, joilla on omaa tuotantoa.

Kukaan vastaajista ei maininnut minkäänlaista teknistä sovellusta, joka heillä olisi kehitteillä ryhmämatkojen myyntiä silmällä pitäen tai vastaavasti uutta näkökulmaa ryhmien myyntiin. Näiden puuttuminen voi olla indikaatio resurssien puutteista tai voi tietysti olla, että tarkempia suunnitelmia ei haluta paljastaa tällaisessa kyselyssä.

Resurssien puute muuten mainittiin yhtenä haasteena tässäkin kohdassa. Uutta mielellään tehtäisiin, mutta aika ja ajankäyttö rajoittavat tätä. Olennaista vastauksissa oli kuitenkin se, että uusia tuotteita ja matkoja suunnitellaan jatkuvasti, mutta uusia keinoja niiden tekemiseen ei mainittu. Voisiko siis olla, että liiketoiminnan kehittäminen on hyvin tuote-keskeistä?

Muuta yleistä kommentointia kyselyn lopussa oli maininnat kyselyn 'huonoudesta, kun se pakottaa vastaamaan' tai turhautuminen siihen, että tarjouskilpailuihin menee hirvittävä määrä energiaa hukkaan monelta toimistolta.

*Uusia tuotteita suunnitellaan jatkuvasti*

*Suunnitteilla on uusia tuotteita kyllä.*

*Koko ajan tehdään.*

*Ainahan sitä pitää uusia kohteita ja paketteja olla suunnitteilla*

*Kyllä jatkuvasti suunnitellaan*

*on suunnitelmia tuleville ryhmille*

*Uusista kotimaan ryhmäkohteista ja tuotteista on ollut puhetta.*

*Koko ajan tehdään uusia juttuja, kaikki ryhmät siis tilauksesta eri suuntiin.*

*koko ajan suunniteltava tulevaisuutta, mutta aika ja ajan käyttö rajoittaa*

*uusia suunnitelmia on ryhmien tuotteistamiseen*

*Paljon on suunniteltu ja sitten on päätetty olla tekemättä mitään.*

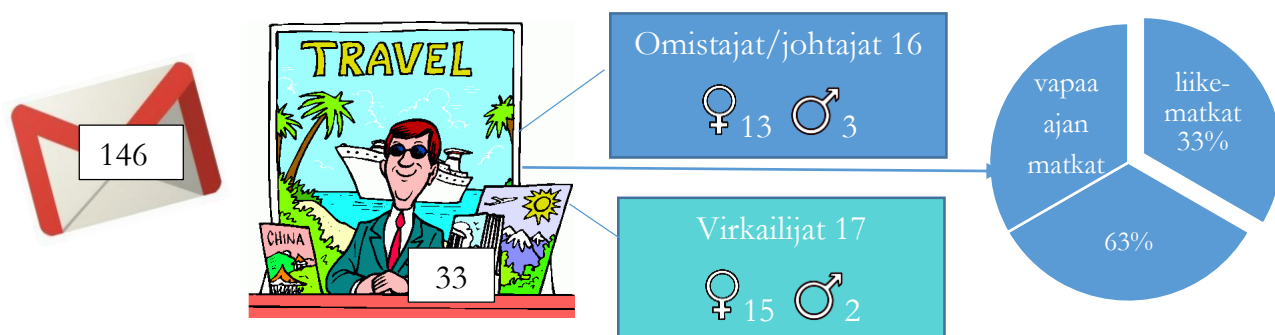
*Uusia tuotteita suunnitellaan koko ajan ryhmille*

*vanhoilla mennään*

*Jatkuvasti kehitellään uusia*

*uusia tuotteita suunnitellaan koko ajan*

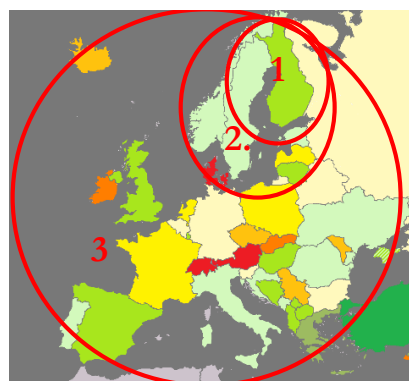
## 6.8 Kyselytutkimuksen tulokset kuvatiivistettynä



67 % vastaajista ryhmämatkoja 1-30 kpl



Eniten myydyt matkakohteet



Eniten myydyt ryhmämatkateemat

1. harraste- ja urheiluryhmät
2. teemalliset ryhmät
3. kokousryhmät
4. lukija/keräilyryhmät

Kumppaniverkosto

- Kilpailutetut agentit 82 %
- Kilpailutetut kuljetuspalvelut 67 %
- Matkanjohtajien tarve 76 %
- Suomenkielisten oppaiden tarve 94 %



Suurimmat haasteet

- ryhmämatkaehtojen laadinta
- kohdetuntemus
- muutosten- ja peruutusten hallinnointi



Koulutustarve

- Valmismatkalaki ja marginaaliverotus
- Varausehtojen tulkitseminen



Uhat

- KuVin kasvavat vakuudet ja vastuut
- Onlinevaraukset ryhmäkauppaan
- koventunut kilpailu



Tulevaisuudessa

Jatkuvaa uusien ryhmämatkojen suunnittelua

## 7 Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset

Asiantuntijahaastatteluja tehtiin kolmelle eri yrittäjävetoiselle matkatoimistolle Suomessa sekä yhdelle yhdysvaltalaiselle DMC-yritykselle saadaksemme hieman tuntumaa tilanteeseen myös Suomen ulkopuolelta. Suomalaisten matkatoimistojen haastatteluun osallistuivat Matkatoimisto Heta Oy:n Kirsi-Marja Salonen, Helin Matkatoimisto Oy:n Lea Simpanen sekä Kon-Tiki Toursin Jaana Raunola. Ulkomainen haastateltava oli Soila Lampinen-Rwambuya Wedgewood USA yrityksestä, joka toimii DMC-palveluja tarjoavana asiantuntijana Yhdysvalloissa.

### 7.1 Matkatoimistojen tulevaisuuden näkymät

Yksityisten, yrittäjävetoisten matkatoimistojen tulevaisuuden näkymät heijastuvat pohdintana mitä koko alan ja kaikkien matkatoimistojen tulevaisuus ylipäättään tulee olemaan. Välittäjätoimintaan perustuneiden matkatoimistojen tulevaisuudenkuva koetaan erittäin huonoksi, sillä välitystoiminnasta ei enää saa palkkioita. Yrittäjävetoisten toimistojen omistajarakenne myös vanhenee ja huoli toiminnan jatkajista on kova. Jos sukupolvenvaihdos ei ole ollut mahdollista, tai ostajaa yritykselle ei löydy, on pieniä matkatoimistoja jouduttu jopa lopettamaan. Lopettamispäätökseen on ajauduttu myös yksittäismatkojen jakelukanavien teknisen kehityksen myötä, jolloin vapaa-ajan matkojen ostoja voi kuka tahansa tehdä omalta kotisohvaltaan eikä matkatoimistotyöllä ole enää merkitystä. Pienemmät toimistot eivät pysty tekemään mittavia teknisiä investointeja, joten toiminnan lopettaminen on koettu ainoaksi vaihtoehdoksi.

Pelkona tulevaisuudessa nähdäänkin itsevarausjärjestelmien kehittyminen myös ryhmämatkamyyntin puolelle, jolloin tämäkin vahvuusalue ajaa niin pienet kuin isotkin matkatoimistot ahdinkoon ja merkityksettömäksi kuluttajalle. Toisaalta taas dynaamisessa matkamyyntissä olisi myös omat mahdollisuutensa ja matkavastuurealiteetti tekee sen, ettei kuka tahansa harrastelija pysty ottamaan henkilökohtaiselle vastuulleen ison joukon matkan onnistumista. Mitä jos asiat eivät menekään niin kuin pitäisi? Yksittäinen kuluttaja on melkoisen yksin ryhmänsä kanssa ilman ammattilaisten apua maailmalla. Aina silloin tällöin uutisissa kerrotaan ryhmästä, joka on joutunut pulaan kohdemaassa, kun varattuja majoitus- tai kuljetuspalveluja ei



olekaan saatu. Poikkeuksetta tällaisten uutisten takana on porukka, joka on päättänyt tekemään itse varaukset suoraan kohdemaassa olevan hotellin tai kuljetusyrityksen omilta nettisivuilta. Internetissä on paljon hyvää, mutta joukkoon valitettavasti mahtuu myös paljon huijareita. Afrikan ja Aasian eri kohteissa erityisesti on toimijoita, jotka perustavat nettisivun, jolla markkinoidaan matkoja kauniiden kuvien ja vakuuttavien kuvausten kanssa. Sivuilla saattaa olla jopa paikallisen matkailuorganisaation logo, jonka käytön oikeellisuutta on ulkomaisen mahdoton arvioida. Pahaa aavistamaton kuluttaja luottaa nettisivujen viestiin, luulee varaavansa matkan ja maksaakin sen jopa, pettyäkseen karvaasti perillä huomattessaan, ettei kyseistä yritystä ole olemassa.

Erityisenä uhkana pidetään EU:n parlamentissa olevaa pakettimatkadirektiivin valmistelua, jonka hyväksyminen toisi alan toimijoille suuremmat paineet asettaa toiminnalleen suuret rahalliset vakuudet. Yksityiset, yrittäjävetoiset matkatoimistot eivät välttämättä pysty suurentuneita vakuuksia maksamaan, jolloin heidän toimintakykynsä muuttuu käytännössä mahdottomaksi. Uhkana nähdään myös matkojen hinnoittelu ja hintojen dumppaaminen kovan kilpailun alla. Alalle toivotaankin alan toimijoiden kesken yhteistä solidaarisuushenkeä hinnoitteluun, jolloin jokaisella toimijalla olisi paremmat edellytykset harjoittaa liiketoimintaansa.

Vahvuuksina pienillä matkatoimistoilla on henkilökohtaisen palveluasenteen korostaminen ja ylläpitäminen. Ulkomaiset matkatoimistotoimijat ovat vieneet matkatoimistopalvelua pois pieniltä paikkakunnilta suurempiin kasvukeskuksiin, jolloin pienet yrittäjävetoiset toimistot ovat saaneet pienillä paikkakunnilla markkinaosuutta omalla paikallisella palvelullaan. Henkilökohtaisen palvelun saatavuus on parempi ja asiakaslähtöisten matkatuotteiden kehittäminen nopean päätöksenteon vuoksi tunnetaan pienessä toimistossa olevan parempi. Pienet toimistot luottavat palvelunsa ja matkatuotteidensa sisällön paremmuuteen verrattuna isojen toimistojen teknisiin online-ratkaisuihin.

Pienet toimistot ovat tyytyväisiä ryhmämatkamyyntiinsä ja näkevät tulevaisuutensa asiakaslähtöisyyden ja räätälöinnin edelleen kehittämisessä. Teemalliset, pienetkin noin 12 hengen ryhmämatkat nähdään nousevana matkustustrendinä edelleen ja niiden myymistä halutaan kehittää entisestään. Alalle toivotaan myös enemmän oman

ammattitaidon arvostamista, oikeanlaista tervehenkistä hinnoittelua ja kilpailua sekä jopa ryhmämatkatarjousten tekemisestä osittaista palvelumaksua, joka hyvitettäisiin toteutuneen matkan hinnasta.

Kehityskohteita pienet toimistot näkevätkin osaamisensa ja asiakaspalvelunsa kehittämisessä, asiakaslähtöisyyden, asiantuntijuuden ja korkealuokkaisten tuotteiden kehittämisessä. Teknologian avulla on myös mahdollisuus halutessaan toimia laajemmalla toimialueella. Proaktiivisen myynnin lisäämisen kehittäminen toisi pienille matkatoimistoille enemmän vahvuutta. Perinteisesti on odotettu asiakkaan ottavan yhteyttä matkatoimistoon, eikä proaktiivista myyntiä ole matkatoimiston puolelta tehty. Tähän halutaan alalla muutosta.

Ulkomainen DMC kokee internetin olevan suurin kilpailija. Ei pelkästään siksi, että asiakas voi itse tehdä varauksensa sitä kautta, vaan myös siksi, että netin tiedot koskevat yleensä yksittäismatkustajia, joiden lainalaisuudet eivät välttämättä toimi yksi yhteen ryhmien operoinnin kanssa. Paljon matkustavat asiakkaat vertaavat kokemuksiaan yksittäismatkustajina ryhmien ohjelmiin, ymmärtämättä, että ryhmille ei aina pystytä toteuttamaan samanlaisia asioita kuin yksittäismatkustajille. Ja vastaavasti ryhmille voidaan joskus toteuttaa jotain sellaista, jota yksittäismatkustaja ei välttämättä pääsisi kokemaan. Matkaohjelman toteutuksen kannalta erot yksittäis- ja ryhmämatkustajan välillä ovat todelliset.

Monet hotellit ja kuljetusyrietykset asioivat myös mieluummin paikallisen toimijan kanssa, joka on heille tuttu ja ymmärrys toiminnasta on molemminpuoleista. DMC-yritys on myös matkatoimiston edunvalvoja kun ryhmä on kohteessa. Lampinen-Rwambuya kertoi haastattelussa heillä työskennelleestä saksalaisesta harjoittelijasta, joka oli ensimmäisen ryhmäohjelmansa toteutumisen jälkeen sanonut:

*"I had no idea how much work it is and how bad / irresponsible suppliers and venues are." Eli vapaasti suomennettuna; Minulla ei ollut aavistustakaan siitä miten paljon työtä tämä vaatii ja kuinka vastuuttomia palveluntarjoajat ja tapahtumapaikat voivat olla.*

## 7.2 Ryhmämatkamyyntin osuus ja kannattavuus

Ryhmämatkamyyntin osuus vaihtelee toimistoittain riippuen siitä mikä liiketoiminnallinen strategia on valittu. KonTiki Toursin osuus on 100 % heidän toimiessaan vain ryhmämatkatoimistona. Matkatoimisto Hetan osuus on noin 50 % kokonaisliikevaihdosta ja Helin Matkatoimiston vahvan yksittäismatkatuotannon strategialla vain noin 10–15 % liikevaihdosta. Ryhmämatkojen myyntin kannattavuus koetaan erittäin hyväksi liiketoiminnaksi jokaisessa toimistossa, käytetty työaika vastaa katerakennetta hyvin. Pienet matkatoimistot eivät halua lähteä julkisen sektorin tarjouskilpailutuksiin mukaan, sillä he ovat huomanneet niiden etsivän vain halpaa hintaa sisällöstä tinkien. Panostamalla sisällöllisesti rikkaisiin ohjelmiin, pienet toimistot pystyvät pitämään tarjouspyyntöjen voittoprosentin mahdollisimman korkealla. Hyväksi havaittujen matkaohjelmien monistaminen uusille asiakasryhmille tuo työlle toivottua tehokkuutta lisää.

## 7.3 Ryhmämatkatuotteen tekemisen haasteet

Hyvä, luotettava ja vakavarainen yhteistyökumppani koetaan erittäin tärkeäksi osaksi ryhmämatkatuotteen tekemisessä. Erityismatkaehtojen laadinta koetaan vaikeaksi ja reklamaatiotilanteiden jälkiselvittely, kenelle kuuluu mikäkin vastuu, koetaan haasteelliseksi. Eri palveluntuottajien peruutusmaksujen hahmottaminen ja selkeyttäminen asiakkaalle ymmärrettävään ja yksinkertaistettuun muotoon on vaikeaa.

Puhtaasti ryhmämatkamyyntissä toimiva toimisto ei koe näitä asioita haasteelliseksi, mutta ryhmässä liikkumisen dynamiikkaan heidän mielestään kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Vanhemmat ihmiset pitävät tiiviistä yhdessäolosta, nuoremmat ja keski-ikäiset haluavat myös personoitua vapautta, vaikka ryhmässä matkustetaankin.

Ulkomainen toimija, joka työskentelee matkatoimistojen kumppanina vastaanottavassa päässä, kertoo haasteellisimmaksi tehtäväksi asiakashallinnan. Voidakseen tarjota parasta mahdollista palvelua niin matkatoimistoasiakkaalle kuin myös loppuasiakkaalle, joka matkustaa kohteeseen, tulee DMC-yrityksen saada mahdollisimman paljon relevanttia tietoa ryhmän tarpeista. Läheinen yhteistyö matkatoimiston ja DMC-yrityksen välillä edesauttaa tätä ja aitoon kumppanuuteen liittyy myös luottamus siitä, että molemmat

osapuolet osaavat asiansa. DMC:n näkökulmasta on erittäin tärkeää pystyä sanomaan asiakkaalle myös jos jokin palvelu, reitti, aikataulu tms. ei toimi, vaikka matkatoimisto sen tietyllä tavalla haluaisi. Hyvässä kumppanuudessa matkatoimisto luottaa DMC:n ammattitaitoon ja tietämykseen omassa kohteessaan ja antaa DMC:n suunnitella ohjelmien raamit siten kuin ne parhaiten toimivat.

#### **7.4 Yhteistyökumppanitoiminnan kehittyminen**

Tutkimuksemme vastausten pohjalta kiteytyvät ulkoistamisen mahdollisuudet valtaosin kumppanivalintoihin ja oikeiden partneruuksien rakentamiselle. Alla tutkimuksen vastauksissa esilletulleita palveluja, joita kumppaneilta halutaan.

Yhteistyökumppanilta toivotaan entistä enemmän proaktiivista otetta, hyvää paikallistuntemusta ja suomalaisen matkustajan tarpeiden tuntemista. Jotta kumppani pystyy tarjoamaan oikeanlaista palvelua, tulee yhteistyön olla tiivistä ja molempien osapuolien tulee tuntea toistensa toimintatavat. Paikallistuntemus on erittäin suuressa roolissa, kun suomalainen matkatoimisto turvautuu ulkomaisen kumppanin palveluun. Matkatoimisto ikään kuin ulkoistaa asiantuntemuksensa kumppanilleen, joka on oman alueensa asiantuntija.

Kumppaneiden oletetaan tekevän myös tarkkaa palvelutuottajakilpailutusta, joka takaa hyvät ostohinnat ja sen myötä suomalaiselle toimijalle kilpailukykyisen hinnan. Säästöjä saadaan aikaan asianmukaisella kumppanivalinnalla ja tässäkin on selkeästi kyse ulkoistuksen potentiaalisesta edusta. Suomalaisen toimiston on erittäin vaikea lähteä kilpailuttamaan ulkomaisia, yksittäisiä bussifirmoja tai hotelleja, kun kyseessä on useimmiten ainutkertainen matkaohjelma, jota rakennetaan. Kohteessa toimiva kumppani sen sijaan käyttää paikallisten palveluntarjoajien palveluja säännöllisesti, ympäri vuoden ja niiden kilpailutus on heille ansainnan edellytys.

Sisällöllisen matkan suosion kasvaessa, paikalliskumppaneilta halutaan myös entistä enemmän eri teemojen ympärillä toimivia syvällisiä ohjelmaehdotuksia. Enää pelkkä peruspaketti - majoitus, kuljetus, kiertoajelu – eivät riitä nykyajan ryhmämatkustajalle. Yhteistyökumppanilta toivotaan innovointikykyä ja persoonallista otetta matkaohjelmien

tekoon. Käytännössä tässä on kyse tuotannon kehittämisestä, joka perustuu kohteessa oleviin palveluihin, joihin paikalliskumppani on perehtynyt. Suomalaisen matkatoimiston ei tarvitse olla jokaisen maailman kolkan syvälinen tuntija, vaan hän voi turvautua paikalliskumppaninsa osaamiseen ja asiantuntemukseen. Olennaista tuotannon kehittämisessä on suomalaisen matkatoimiston kyky integroida ulkomaisen kumppaninsa tarjoamat palvelut omaan tarjoomaansa siten, että ne houkuttelevat suomalaista asiakaskuntaa. Omien asiakkaiden kuunteleminen ja heidän tarpeiden oikeanlainen viestittäminen ulkomaiselle kumppanille ovat tässä avainasemassa.

Haastateltu ulkomainen toimija ilmaisee samat asiat omasta näkökulmastaan. Hänelle matkatoimiston kanssa toimiminen on hedelmällisintä, kun matkatoimisto on tehnyt perusteellisen kartoituksen asiakkaan tarpeista budjettia myöten. Turhat tarjousten uudelleenmuokkaukset vältetään kysymällä asiakkaan tarpeista yksityiskohtaisesti heti ensimmäisen kontaktoinnin yhteydessä. Mitä enemmän tietoa asiakkaasta matkatoimisto pystyy ulkomaiselle kumppanilleen antamaan, sitä konkreettisemmän ja hinnaltaan realistisemmän tarjouksen hän saa. Näin voidaan toimia mahdollisimman tehokkaasti ja loppuasiakas saa tarjouksensa todennäköisesti nopeiten.

Partneruoksien palvelujen kehittämisessä ja ulkoistamisessa on kyse jatkuvasta yhteistyöstä suomalaisen matkatoimiston ja sen ulkomailla toimivan partnerin välillä.

## **7.5 Koulutuksen tarve ryhmämatkamyyynnissä**

Koulutusta kaivataan matkaehtoien laadintaan ja niiden avaamiseen asiakkaalle ymmärrettävään muotoon. Vastaajien toiveena on myös selkeyttää matkatoimistojen oikeuksia matkanjärjestäjänä eli mitä maksuja on luvallista periä mm. peruutus- ja poikkeustilanteissa. SMAL kouluttaa jäsenistöään säännöllisesti matkaehtoja ja valmismatkalakia koskevissa kysymyksissä. Viimeisin ryhmämatkasopimuksia ja -ehtoja koskeva koulutusmateriaali, jonka saimme SMAL:lta, on vuodelta 2000.

Kohdetietous ja -koulutus koetaan myös erittäin tärkeänä osana. Haasteena erityisesti pienillä toimistoilla on resurssien rajallisuus. Kun joku toimistosta lähtee opintomatkalalle, messuille tai tutustumaan uusiin tuotteisiin, on hänen työpanoksensa pois toimiston

muusta resurssista. Opintomatkojen ja messumatkojen kalleus ei voi enää tänä päivänä olla syy siihen, miksi niitä ei enempää tehdä. Maailmalla on kymmenittäin matkailualan messuja ja työpajoja, joihin on mahdollista saada ns.hosted buyer-kutsu. Tällöin tapahtuman järjestäjä kustantaa parhaassa tapauksessa osallistujan kaikki kulut, lennot ja majoituksen sekä itse messuosallistumisen kyseiseen tapahtumaan. Edellytyksenä on, että osallistuja sopii tietyn määrän tapaamisia tai osallistuu johonkin viralliseen ohjelmaan.

## 7.6 Haastattelututkimuksen tulokset kuvatiivistettynä



### Vahvuudet

- henkilökohtainen palvelu
- ryhmämatkan hyväkatteisuus
- ryhmämatkatuotteiden sisältörikkaus
- ohjelmien monistettavuus, tehokkuus



### Haasteet

- ryhmämatkaehtojen laadinta
- kieltäytyminen julkishallinnon kilpailutuksista kannattamattomana



### Tulevaisuudessa

- Yhteistyökumppanuuksien vahvistaminen
- kilpailutetut hinnat
- syvällisten matkaohjelmien rakentaminen



### Uhat

- Välittäjänä toimimisen mahdottomuus
- Omistajarakenteen vanheneminen, ei jatkaj
- Online-varausten lisääntyminen ja kehitys
- EU:n pakettimatkadirektiivin tulo

### Kehitys- ja koulutusajatuks



- Asiakkaan syvälinen tunteminen
- Proaktiivisen myyntitaidon omaksuminen
- Teknologian avulla laajemmat markkinat
- Valmismatkalaki ja marginaaliverotus SMA...
- Kohdetietoisuus

## 8 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyön tutkimusongelma oli löytää haasteita ja valmiuksia tuottaa ryhmämatkapalveluja suomalaisessa matkatoimistokentässä, erityisesti pienempien, yrittäjävetoisten matkatoimistojen keskuudessa.

Kuten raportin alussa kerroimme, olivat lähtökohdat ja tavoitteet tälle työlle hieman eri kuin mitä lopulta, työn edetessä ja tekijöiden elämäntilanteiden muuttuessa, tavoiteltiin. Ryhmämatkustus sinänsä on ollut molempien tekijöiden työuralla suhteellisen isossa roolissa ja kimmoke tutkia ryhmämatkustukseen liittyviä lainalaisuuksia oli kova.

Tutkimuksen kautta saatu tieto kentältä ei täysin yllättänyt tekijöitä, vaan itse asiassa vahvisti sitä käsitystä mikä molemmilla oli alan tavasta toimia, edellytyksistä menestyä ja mahdollisuudesta kasvattaa liiketoimintaa.

Niinkin hiljattain kuin elokuun puolivälissä 2015, hetki ennen työn luovuttamista arvioitavaksi, oli Helsingin Sanomissa pääkirjoituksen otsikkona 'Matkailu tulee ottaa vakavissaan'. Kirjoituksessa puhuttiin näkökulman vaihtamisesta, jotta suomalainen matkailumarkkina saadaan houkuttelevammaksi ulkomaalaisille. Kirjoituksessa todettiin myös, että Suomessakin aletaan vihdoinkin oivaltaa, että matkailusta voisi tehdä merkittävää liiketoimintaa. Yllättävintä tässä kirjoituksessa oli se, että tällainen oivallus tulee esille vasta nyt, vuonna 2015, 118 vuotta sen jälkeen kun Suomeen avattiin ensimmäinen matkatoimisto. Artikkelin itsessään on osoitus siitä, miten tiukassa käsitys matkailualasta puuhasteluna on. Erinomaisesta alan koulutuksesta huolimatta suuri yleisö ei oikein vielä miellä matkailua vakavasti otettavaksi liiketoiminnaksi. Me alalla pitkään työskennelleet tiedämme, että pärjääminen matkailun tuulissa vaatii sinnikkyyttä, jatkuvaa kouluttautumista, avointa mieltä ja valtavaa määrää työtä.

Alan haasteet ovat moninaiset. Tutkimuksen edetessä kävi selväksi, että kärkihaasteet ovat alan toimintaympäristön muutoksissa, niin lainsäädännön, teknologian kuin talouden muutoksissa. Suomalaisissa matkatoimistoissa painiskellaan lisäksi sukupolvenvaihdon ja yleisten resurssien puutteiden kanssa. Käymme alla tarkemmin läpi tutkimuksen päätulokset.



## 8.1 Ryhmämatkapalvelun toimintojen ulkoistamismahdollisuudet

Tutkimuksesta kävi ilmi, ettei ryhmämatkamyyntiin palveluprosessissa ole juurikaan ulkoistamismahdollisuuksia eikä näin ollen ansaintamahdollisuutta alan palveluyritykselle, mutta muita ulkoistamismahdollisuuksia kyllä olisi.

Matkatoimistoilla on selkeä halu tuottaa omia ryhmämatkoja, koska niiden katetuotto on paras. Itse rakennettu ryhmämatka sallii oman katteen määrittämisen, joka kilpailutilanteesta toki riippuen, on aina korkeampi kuin toisen tuottamasta kokonaisuudesta maksettu komissio. Yrittäjävetoiset toimistot olivat selkeästi sitä mieltä, että juuri ryhmämatkojen myyntiä oli vielä tänä päivänä mahdollista kasvattaa, kunnes digitalisaatio kehittyy ja mahdollisesti tulevaisuudessa korvaa henkilökohtaisia työprosesseja.

Haasteellisin osio liiketoiminnassa, jonka mainitsivat niin virkailijat kuin johtotason henkilöt, olivat samat kolme osa-aluetta; ryhmämatkaehdot, kohdetuntemus ja muutosten ja peruutusten hallinnointi. Pohdimme palveluyrityksen palvelutarjooman kehitykseen myös koulutuspalvelujen tuottamista, mutta ryhmä- ja valmismatkaehtojen sekä arvonlisäverokoulutuksen tarjoamisesta huolehtii tällä hetkellä SMAL. Mietimme myös verkkokoulutuspalvelun tarjoamisen mahdollisuutta parantamaan kohdetuntemusta, jo olemassa olevien seminaarien lisäksi. Tulimme siihen tulokseen, että tällaista verkkokoulutuspalvelua tulisi tarjota verkkokoulutustoimija yhdessä matkailun asiantuntijaorganisaatioiden kanssa. Muutosten ja peruutusten hallinnointiin auttaisi automatiikan kehittyminen niin, että muutostieto kulkisi suoraan reaaliaikaisena asiakkaalta palvelutuottajan kanavaan pitäen varaustiedon aina ajan tasalla.

Kohdetuntemuksen kasvattamiseen sen sijaan on jo olemassa erinäisiä ratkaisuja, joita kukin yritys voi hyödyntää haluamallaan tavalla. Kohdemaassa toimivalle kumppanille voisi antaa isomman roolin ryhmämatkaohjelmien suunnittelussa ja alihankkijasopimusten kilpailutuksessa. Pitkäaikaisten kumppanuuksien vaaliminen kasvattaisi yhteistä intressiä ja helpottaisi yhteistyötä kun molemmat osapuolet tuntevat toisensa tarpeet hyvin.

Kohdetuntemuksen kasvattamiseen kannattaa hyödyntää myös alan messuja, opintomatkoja ja seminaareja. Näihin osallistuminen vie toki henkilöstön aikaa, mutta kuten aiemminkin jo kävi ilmi, erikoistuminen on yksi tulevaisuuden elinehto ja siihen on myös panostettava.

Koulutustarvetta yleisesti kysyttiin kyselytutkimukssamme myös erikseen, muutenhan koulutustarpeen kysyminen on hieman samaa kuin edellinen haasteellisimpien osa-alueiden kysyminen. Vastausten perusteella suurin osa vastaajista tiedosti, että koulutusta olisi syytä saada valmismatkalakia koskien, mutta muissa aiheissa koulutustarve oli hyvin vaatimatonta. Voidaan pohtia onko syy tähän ajanpuute vai tottuminen rutiininomaisesti tekemään asiat kuten aina ennenkin eli omin avuin.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että 73 % kyselyyn vastaajista myyvät vain 1-30 ryhmämatkaa vuodessa. Se on mielestämme vähän verrattuna siihen, että ryhmämatkamyynti on edelleen alan kannattavimpia liiketoimintomuotoja. Kasvattaakseen ryhmämatkamyyntiä matkatoimistojen on pohdittava osaamistaan ja resursointiaan. Concierge-palvelujen hankkiminen toisi matkatoimistolle tähän osa-alueeseen vastauksen.

Kuten tulevaisuuden signaaleja käsittelevässä luvussa 4.4 kerrottiin, on ryhmämatkustus Yhdysvalloissa toimiville matkatoimistoille yhä kasvavampaa liiketoimintaa ja concierge-palvelut ovat juurikin sieltä lähtöisin. Concierge-palveluja tai matkasuunnittelu-palveluja voisi tulevaisuudessa tarjota lähes kuka tahansa, jolla on erityisosaamista jostakin tietystä kohteesta, harrastuksesta tai aktiviteetista. Matkatoimistot voisivat ostaa tällaisia asiantuntijapalveluja yksittäisiin ryhmäohjelmiin, jolloin he näyttäytyisivät asiantuntevia matkapalvelujen myyjänä ilman raskaita henkilöstökuluja. Tämä voisi olla myös ratkaisu alan kipeään työttömyysongelmaa, kun irtisanotut, asiantuntevat ammattilaiset voisivat myydä erikoisosaamistaan freelance-pohjalta.

Aiemmin esitellyssä Amadeuksen tulevaisuuden matkailijaheimoissa oli yhtenä ryhmänä yksinkertaisuuden etsijät. Tämän ryhmän taustalla on kasvava trendi käyttää useillakin elämän aloilla asiantuntijoita. Henkilökohtaisten konsulttien käyttö on arkipäivää ja todellisia ammattilaisia arvostetaan ja heidän mielipiteitään kuunnellaan. Tulevaisuuden

matkatoimistojen tulisi tarjota asiantuntijapalveluita, joiden verkostosta ja kontakteista ollaan valmiita maksamaan.

## 8.2 Ennakointia ryhmämatkapalveluiden kehityksessä

Lainsäädännön muutosten ja teknologisten ratkaisujen kehittyminen ovat alalle isoja tulevaisuutta määrittäviä tekijöitä. Jotta tulevaisuuden toimintaa voidaan ennakoida ja varautua siihen, tulee matkatoimistoyritysten koettaa rajata jo tiedossa olevia muutoksia parhaan kykynsä mukaan. Asiakkaiden tarve matkustaa ryhmässä ei näillä näkymin tule vähenemään vaan erilaisia yhdistäviä tekijöitä ryhmämatkustukselle tulee olemaan jatkossakin.

Vastuullisen matkailun asiantuntija, Justin Francis, Responsibletravel.comin toimitusjohtaja kertoo, että aina on ihmisiä, jotka haluavat matkustaa. Vastuullinen matkailija tiedostaa, että matkailu edesauttaa kohteiden työllisyyden parantamista ja kulttuuri- sekä luontokohteiden säilyttämistä. Vastuullisuutta on myös tiedostaa ilmaston lämpiämiseen liittyvät riskit. Justin Francis kertoo ajatuksistaan miten hän näkee vastuullisen matkailun tulevaisuudessa.

- Matkailu, jolla on tarkoitus

Tavoitteellinen matkustaminen tarkoittaa sitä, että matkailija miettii miksi ja miten aikoo matkustaa ja mitä hän hakee lomaltaan. Vastuullinen matkailija ei enää mieti, mihin hän haluaa mennä, vaan miksi ja mitä hän voi antaa myös takaisin kohteen paikallisille ihmisille. Matkustamisesta tulee näin ollen syvällisempää.

- Pitäydy paikallisuudessa

Lähellekin voi matkustaa ja antaa paikallisille toimijoille töitä. Vastuullisuutta on valita matkakohdeiksi kotimaan kohteita ja näin saada matkailusta kertyvät varat kiertämään oman maan sisällä enemmän.

- Vaihtoehtoinen kuljetusmuoto

Lentoliikenteen kustannusten kallistuessa tulemme näkemään halpalentoyhtiöiden mahdottomuuden. Lentoyhtiöt tulevat käyttämään yhä enemmän biopolttoaineita kerosiinien sijaan. Matkustajat alkavat vähitellen arvostaa myös "hidasta kulkemista" ekologisemmin esim. junalla, veneellä tai

vaikkapa polkupyörällä. Ihmisten arvostus itse matkantekoon nousee suuremmaksi kuin ajatukseen päästä pikaisesti kohteesta toiseen.

- Ilmastonmuutosten vaikutus matkailuvirtoihin

Ilmastonmuutos vaikuttaa ihmisten liikkumiseen paitsi vapaa-ajalla myös ansainnan turvaamiseksi. Eteläisen Euroopan kuivuvat viljelyalat ja muutokset veden saatavuudessa aiheuttavat massojen siirtymisen pohjoisemmalle pallonpuoliskolle. Liikehdintä saattaa aiheuttaa poliittista ja sosiaalista epävakautta, joka puolestaan uhkaa matkailuelinkeinoa maissa, joissa se on yksi pääelinkeinoista.

- Matkailun luokitustasot

Ruokateollisuudesta tutut luokitukset, kuten reilu kauppa, luomu, paikallisesti tuotettu jne., ovat tulossa myös matkailun piiriin. Vastuullisen matkailun tunnusmerkit palveluntuottajilla tulevat yleistymään ja tuottajien samaa arvostus perustuu tuottajan omaan toimintaan vastuullisena. (Responsible Travel, 2015.)

Forbes.comissa julkaistussa artikkelissa Ari Steinberg, matkailun start-up yrityksen Vamon perustaja, hahmottelee miten matkan suunnitteluprosessi tulee muuttamaan toimintaamme varausalustojen kehittyessä. Osa matkustajista viettää jo nyt vähemmän aikaa etukäteissuunnitteluun ja selvittää matkaan liittyviä palveluita matkan aikana eri varaus- ja tietokanavia hyödyntäen. Osa taas saa mielenrauhansa tietäen, että matkaan liittyvät osat ovat ennalta varattuja ja varmistettuja. Niin tai näin, nopeampaan suunnitteluun käytettäviä työkaluja kehitetään jatkuvasti ja ne tulevat olemaan jokaisen ulottuvilla. Varaustyökalujen kehittyessä ihmiset voivat hioa reittisuunnitelmiaan paremmin. Lisääntynyt kauttakulku ja laajenevat matriisit oheispalveluista avaavat enemmän mahdollisuuksia matkailijoille. Parannellut varausvälineet helpottavat palvelujen valitsemista, nopeuttavat varaamista ja luovat säästöjä sekä rahassa että ajankäytössä. Airbnb-tyyppiset varausalustat ylittävät perinteisten matkapalvelujen rajat ja yksittäisten ihmisten vieraanvaraisuus, kokemukset, vinkit ja neuvot helpottavat matkojen suunnittelussa. (Forbes, 2013.)

Tarve olla vastuullinen matkailija, varaus- ja informaatioalustojen kehittyminen ja muiden ihmisten mielipidevaikutukset tulevat vaikuttamaan myös ryhmässä matkustajaan. Pienten yrittäjävetoisten matkatoimistojen onkin myös ennakoitava näitä

matkaajissa ja heidän ostokäyttäytymisessään tapahtuvia muutoksia. Vastuullisten kumppanien palvelujen käyttäminen tulee tehdä näkyväksi myös asiakkaalle. Matkailija ei saa riistää matkakohteensa ihmisiä, luontoa tai kulttuuria ja toimet sen estämiseksi tulee matkatoimiston tehdä tietäväksi myös matkan ostajalle. Teknologiset sovellukset kasvattavat tulevaisuudessa varmasti osuuttaan alan toiminnoissa ja siihen kannattaa varautua olemalla vähintään tietoinen esim. sosiaalisen median vaikutuksista, mutta mieluummin ottamalla aktiivinen rooli jollakin sosiaalisen median alustalla. Suomessa ikärakenne on vahvasti varttuneemman kansanosan valtaamaa, mutta heidänkään teknisiä taitoja ei kannata vähätellä. Matkatoimiston rooli voi olla konsultoiva ja se voi tarjota palveluja verkkotiedon rinnalla.

### **8.2.1 Ryhmämatkapalvelut kuluttajalle verkkovarattaviksi?**

Automatiikan kehittyminen ryhmämatkapalveluiden myyntiprosessiin on todennäköinen kehityssuunta. Millaisella aikajänteellä tämä tulee tapahtumaan, on vaikea arvioida. Osa lentoyhtiöistä on alkanut kehittää osin automatisoitua varausalustaa omia back office -toimintoja helpottamaan. Palveluprosessin osaan matkatoimistollakin on toistaiseksi vain pieni kosketus, joten kuluttajalle suunnattua ryhmälentopaikkojen varausjärjestelmää saadaan vielä odotella. Todennäköistä on, että kehityksen kulku noudattaa samaa kaavaa kuin yksittäismatkojen onlinevarausjärjestelmien kehityksessä on ollut. Helpot, point-to-point -varaukset voivat tulla kyseeseen, kun lentoyhtiöiden ryhmävarausprosessi keskustelee hotellien ryhmävarausprosessien kanssa. Useamman palveluntuottajan palveluiden yhdistäminen online-varattavaksi vaatii innovatiivista ja aivan uudenlaista ajattelua.

Kuten yksittäisvarauksissa, myös ryhmävarauksien onlinejärjestelmien taakse tarvitaan kehitystyötä tekeviä henkilöitä, ostoneuvottelijoita sekä ylläpitäjiä. Ryhmämatkapalvelujen asiantuntijoiden työroolit muuttuvat samalla tavalla kuin yksittäismatkustuksen puolella on käynyt.

Kuitenkin suurten ikäluokkien ollessa ryhmämatkojen asiakaskuntana, uskomme, että matka-asiantuntijoita ja matkatoimistoja edelleen tarvitaan tekemään ja hallinnoimaan varauksia. Kehityksen edetessäkin matkavarauksen asiantuntija todennäköisesti vaihtuu

nimikkeeltään travel concierge:ksi tai travel designeriksi ryhmämatka-asiantuntijuudesta konsultoivampaan rooliin. Kaikilla kuluttajilla ei ole aikaa, halua eikä taitoa tehdä suuria ryhmävarauksia itsenäisesti, joten apua edelleen tullaan tarvitsemaan.

Matkatoimistojen suurin yksittäinen kumppanitaho, lentoyhtiöt, puoltavat omalla toiminnallaan ainakin toistaiseksi vielä matkatoimistojen olemassaoloa. Kuten tulevaisuuden signaaleja käsittelevässä kappaleessa kerroimme, suurin osa lentoyhtiöistä edelleen tekee ryhmämatkavaraukset mieluummin matkatoimistoammattilaisen kuin loppukuluttajan kanssa.

Kappaleessa 4.3.1 esittelimme koko ryhmämatkan myyntiprosessin vaihe vaiheelta. Matkatoimistoammattilainen tietää mitä vaiheita ryhmämatkan suunnittelusta sen toteutumiseen kuuluu ja kuinka monta liikkuvaa osaa onnistuneen ryhmämatkan toteutuminen vaatii. Vaikka teknologia tulevaisuudessa sallisi eri osakokonaisuuksien varaamisen kuluttajan toimesta, onko perusteltua odottaa, että kokonaisuus silti toimii ilman erityisempää ammattiosaamista? Kuluttaja-asiakkaan tulisi pystyä esimerkiksi arvioimaan kohdemaassa toimivan palveluyrittäjän osaamista, luotettavuutta, turvallisuutta tai eettisyyttä jos hän on päätenyt palveluntarjoajan valintaan puhtaasti hinnan perusteella nettimainosten kautta. Yksittäiset elementit täytyy osata koota yhteen sujuvaksi kokonaisuudeksi. Kun yhdessä matkan osiossa tapahtuu muutos, esimerkiksi aikataulumuutos, kuluttajan pitäisi pystyä hallinnoimaan siitä aiheutuvat ketjureaktiot muissa palveluissa. Kokonaisuuden hallinnan avuksi teknologiaratkaisu täytyisi olla sellainen, joka ottaa muutokset huomioon reaaliaikaisesti, jotta kuluttaja-asiakkaan ostoprosessi lopputuotteen kulutukseen olisi mahdollisimman sujuva ja hallittu.

### **8.2.2 Yrittäjävetoisten matkatoimistojen katoaminen vai erikoistuminen?**

Kuten aiemmin jo monesti on todettu, pienten yrittäjävetoisten matkatoimistojen kannalta pakettimatkadirektiiviin suunnitellut tiukennukset on suuri liiketoiminnallinen uhka. Suomen matkatoimistoalan liiton SMAL:n apulaisjohtaja Päivi Laatikainen-Mattsson kertoo, ettei EU-parlamentin ensimmäinen versio direktiivistä näytä alan kannalta kovin hyvältä. Useat ehdotetuista uudistuskohdista ovat matkanjärjestäjän vastuuta lisääviä. Merkittävimpana on direktiiviin otettu mielipahakorvaus, jonka mukaan

asiakkaalla on oikeus vaatia korvausta, jos valmismatkan puutteista on aiheutunut hänelle mielipahaa. Korvauksen maksaminen edellyttää kuitenkin matkanjärjestäjän tai sen alihankkijan tuottamusta. Toinen huolestuttava kohta esityksessä on matkanjärjestäjälle säilytettävä majoitus- ja uuden paluukuljetuksen järjestämis- ja maksuvastuu esim. tuhkakriisin kaltaisissa tilanteissa. Kolmas huoli on valitusajan määrittäminen kolmeksi vuodeksi matkan jälkeen nykyisen ”kohtuullisessa ajassa” sijaan. Lisäksi ehdotus sisältää myös matkanvälittäjän vakuuden asettamisvelvollisuuden matkanjärjestäjien lisäksi. (Mattsson, 2014.)

Prosessi pakettimatkadirektiivista saatetaan todennäköisesti loppuun vuoden 2017 kuluessa. SMAL ja ECTAA (The European Travel Agents’ and Tour Operators’ Associations) seuraavat hankkeen etenemisestä aktiivisesti niin Suomen kuin EU-tasolla ja pyrkivät kaikin keinoin vaikuttamaan direktiivin sisältöön siten, että matkatoimistot pystyvät jatkossakin toimimaan.

Olennaisessa roolissa matkatoimiston kannalta on oman toiminnan terävöittäminen, jatkuva kouluttautuminen sekä proaktiivinen ote kaikessa toiminnassa. Asiakkaan tarpeisiin tulee pystyä vastaamaan ennakoivasti ja tarjota jotain sellaista lisäarvoa, mitä kuluttaja ei itse löydä tai mihin hänellä ei ole pääsyä. Elinehtona pienille matkatoimistoille on erikoistuminen ja oman niche-osaamisensa löytäminen. Matkatoimistoja, jotka myyvät ulkomaan matkoja ryhmille, on tutkimuksemme mukaan Suomessa tällä hetkellä 146. Jos näistä jokainen puurtaa omaa samankaltaista ryhmätuotantoaan, ei voi olettaa, että kaikki pärjäävät loputtomiin samanlaisilla tuotteillaan. Yllä olevaan Justin Francisin artikkeliin viitaten, matkatoimistojen pitää opetella kysymään asiakkailtaan enemmän miksi ja kuinka he haluavat matkustaa ja mitä he matkaltaan hakevat. Kohdekeskeisyydestä tulee siirtyä matkan tarkoitukseen ja erikoistumiseen.

Markkinoiden laajentaminen on tulevaisuudessa myös pärjäämisen edellytys. Vaikka maahanmuutto Suomeen lisääntyisi ennätystahtia, ovat kotimarkkinamme kuitenkin globaalisti ajatellen todella pienet. Uusia asiakkaita tulee hakea lähialueilta, kuten Baltiasta, muista Pohjoismaista ja Pietarin talousalueelta. Tämä edellyttää investointeja myyntikäynteihin, kielen ja kulttuurin tuntemusta sekä asiakaskunnan mieltymyksiin tutustumista.

### 8.3 Strategiset suositukset yrittäjävetoisille matkatoimistoille

Työn tekijöinä toiveemme on, että joku alalla toimiva saisi jotain hyötyä irti tekemästämme tutkimuksesta. Tätä silmällä pitäen laadimme kymmenen kohdan listan, joihin tiivistämme meidän mielestämme olennaisimmat asiat, jotka ryhmämatkoja myyvien matkatoimistojen, miksei myös muunlaisia matkoja myyvät toimistot, tulisi muistaa omaa toimintaa pohtiessa ja kehittäessä. Listamme tuskin on aukoton, mutta tiivistää tämän tutkimuksen aikana läpikäymämme asiat.

#### 1. Pro-aktiivinen myyntiote

Tarjouksien seuranta, aktiivinen follow-up asiakkaiden perään. Ei odoteta puhelimen soimista, vaan soitetaan itse asiakkaalle ja kysellään kuulumisia, kerrotaan alan uutuuksista yms. Aktiivinen uusasiakashankinta erilaisten tapahtumien ja verkostoitumisen tiimoilta toiminee myös matkatoimistoalalla

#### 2. Erikoistuminen

Löydetään oma erikoistumisen alue, niche-markkina. Tämä on myös omien vahvuuksien löytämistä eli keskitytään siihen missä ollaan kaikkein parhaita, eikä yritetäkään palvella kaikkia asiakkaita 'jokaiselle jotakin'-pohjalta.

#### 3. Asiakkaan syvälinen tunteminen

Henkilökohtainen palvelu, luotettavuus, avunanto, kanta-asiakkuuden luonti ja siitä palkitseminen. Asiakkaan tarpeiden ennakointi ja lähes henkilökohtaisen avustajan kaltaisessa roolissa toimiminen. Concierge ja travel designer-konseptit.

#### 4. Oman ammattitaidon ylläpito ja elinikäinen oppiminen

Alan messut, workshopit, tutustumismatkat, seminaarit, presentaatiotilaisuudet – kaikissa on hyödyllistä tietoa. Menestyvän matkatoimiston tulee satsata henkilöstönsä osaamiseen. Osallistuminen erilaisiin seminaareihin on pienten järjestelyjen myötä mahdollista. Esim. etätyö on kansainvälisellä alalla helposti toteutettavissa.

#### 5. Sosiaalisessa mediassa toimiminen ammattitaitoisesti

Sosiaalisen median markkinointistrategia, oikeat osaajat, pitkäjänteinen osallistumismarkkinointi ja usean eri sosiaalisen median kanavan hyödyntäminen (Facebook, Twitter, Instagram, blogit, vlogit, jne.) Tärkeää on seurata omaa aikaansa ja muuttua sen mukana.



6. Teknologian hyödyntäminen palvelukokemuksessa  
Verkkosivut, varauspalvelut, mobiili, appsit, chatit, skype, jne.
7. Erikoistumiseen liittyy myös eettinen matkailu  
Kasvussa ovat mm. hyväntekeväisyysmatkat, kehitysyhteistyö, eettisesti kestävästi toimivat yhteistyökumppanit ja kestävä kehitys yleensä matkailussa. Matkailun pimeä puoli, ihmiskauppa, prostituutio, salametsästys ja alkuperäisväestön riisto eri muodoissa, ovat yleisempiä kuin aina halutaan myöntää. Ainoa tapa taistella tätä vastaan, on koulutus, verkostoituminen ja huolellinen kumppanivalinta.
8. Henkilöstön matkustamiskokemusten valjastaminen myyntivalteiksi  
Laitetaan julkiseen tietoon, esim. yrityksen nettisivuille henkilöstön omat matkakokemukset, pienetkin yksityiskohdat ja mielenkiintoiset detaljit.
9. Markkinoiden hakeminen myös Suomen rajojen ulkopuolelta  
Lähialueet Baltia, Ruotsi ja Venäjä ovat tulevaisuudessa enemmän ja enemmän myös suomalaisten yritysten kotimarkkinaa.
10. Ammattiyhteisö  
Asiantuntijatyöstä on pystyttävä velottamaan ja tehdylle työlle tulee saada korvaus. Yksi odotettu uudistus alalla työskentelevien kesken on mm. monimutkaisten räätälöitävien matkatarjousten tekemisestä perittävä palvelupalkkio, joka vähennetään matkan toteutuessa. Olisi varmasti kaikille alalla toimiville helpotus, jos yhteisesti päätettäisiin, että tällaista palkkiota aletaan velottaa. Palkkion suuruus on luonnollisesti jokaisen toimiston itse päätettävä, mutta konsensus siitä, että tarjouksen tekemisestä veloitetaan, helpottaisi kaikkien asemaa kilpailutilanteessa.

## 8.4 Tutkimuksen luotettavuus

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuus perustuu aineiston edustettavuuteen suhteessa perusjoukkoon. Otoksen tulosten yleistettävyyden arviointi voidaan jakaa otoksen valmisteluun, vastausprosentin määrittämiseen sekä aineiston sosiodemografisen edustavuuden tarkasteluun. Aiheiston analyysin tulee tähdätä jäsentyneesti asetettujen tutkimusongelmien ratkaisuun. Samalla tulee arvioida aineiston soveltavuutta ja onnistuneisuutta asetettujen tavoitteiden kannalta sekä asettaa mahdollisesti uusia tutkimuskysymyksiä jatkotutkimuksille. (KvantiMOTV, 2015.)

Haastattelututkimus on mukana syventämässä kyselytutkimuksen tuloksia painottuen vastaajien käsityksiin tulevaisuuden suunnitelmista. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa erilaisuuden ja monentyyppiset ratkaisut, mutta valinnanvapaus voi muotoutua myös taakaksi. Tutkijan kiinnostus aiheeseensa on yleensä todellinen, sillä tutkimustapa sallii tiettyjä vapauksia ja toisaalta vaatii rajausta. Miten kerätä aineisto, kuinka paljon sitä tarvitaan, mitä aineistolle tehdään ja miten sitä voi analysoida, ovat kaikki olennaisia tutkijan itselleen esittämiä kysymyksiä. Teemahaastattelussa tutkija on yleensä perehtynyt aiheeseen jo etukäteen siinä määrin, että hänelle on muodostunut jokin ennakkokäsitys, jolle haastattelun toivotaan tuovan vahvistusta. (KvaliMOTV, 2015.)

Tutkijan tulee lähtökohtaisesti tutustua tutkittavaan aiheeseen etukäteen, aiheesta jo tehtyihin tutkimuksiin tutustumalla ja jo saatuja mittauksia analysoimalla. Näiden kautta tulisi pyrkiä löytämään osa-alue, joka on vielä tutkimaton tai joka kaipaa lisätarkennusta. Tutkimuksessamme aihe oli meille tutkijoina hyvinkin läheinen ja kimmoke lähteä tutkimaan juuri tällaista aihetta pohjautui käytännön havainnointiin, jolle kaipasimme tutkittua vahvistusta. Haasteena oli löytää aihetta sivuavaa jo olemassaolevaa teoriaa, jota voisimme käyttää kaikupohjana uuden tutkimiselle.

Lähdeaineistoa suomalaisesta matkatoimistoalasta on suppeasti tarjolla ja se on melko vanhentunutta. Myös kansainvälistä kirjallisuutta etsiessämme totesimme, että ylipäättään matkatoimistojen toiminnasta kirjoitettua kirjallisuutta ei löydy. Käytimme lähdeaineistoina useita verkosta löytyneitä artikkeleita, joita tarkastelimme kriittisesti ja valitsimme sieltä sellaiset, jotka tukivat aihettamme ryhmämatkustuksen tutkimisessa ja

jotka koimme ajankohtaisiksi. Kansainvälisissä artikkeleissa ryhmämatkustuksesta kerrottiin hyvin pirstaloituneesti, joten validin lähdeaineiston löytämiseksi vietimme useammankin tuskallisen päivän.

Päädyimme tutkimusmenetelmistä kyselytutkimukseen siksi, että halusimme saada mahdollisimman laajan vastaajakannan. Iso osa vastaajista sijaitsi myös eri puolella Suomea, joten esim. henkilökohtaiset haastattelut olisi ollut vaikea toteuttaa.

Kyselytutkimuksessa ei ole tarkoitus tarkastella vastauksia yksittäisen vastaajan osalta, vaan vastauksista haetaan yleistä linjaa kysymyksiin. Kyselytutkimuksemme validiteetti toteutui, sillä vastaukset mittasivat sitä mitä niiden haluttiin mittaavan. Lähetimme kyselytutkimuksen 146 yrittäjävetoiseen matkatoimistoon toukokuussa 2014 ja saimme vastauksia 33. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa ja lähetimme ei-vastanneille muistutusviestin muutamaa päivää ennen vastausajan umpeutumista.

Vastausprosentiksi tuli 22,4 %, joka ei siis kuvaa vielä koko yrittäjävetoisten matkatoimistojen enemmistön mielipidettä. Se miksi emme saaneet kyselyymme enempää vastauksia, ei meille selvinnyt. Analysoimme kyselytutkimuksen tulokset kesäkuussa 2014.

Halusimme syventää haastatteluin tulevaisuuden näkymiä muutamille valikoiduille yrittäjävetoisille matkatoimistoille, jotka eivät olleet vastanneet kyselytutkimukseemme. Haastattelut saimme sovittua vuoden 2014 syksylle ja haastateltavat antoivat meille mielellään puhelin- tai tapaamishaastattelun. Yksi haastattelu tehtiin vielä sähköpostihaastatteluna joulukuussa 2014 Yhdysvaltoihin, koska halusimme vielä näiden kotimaisten kollegoidemme lisäksi kansainvälistä näkökulmaa samasta aiheesta. Lähetimme kaikille haastattelukysymykset ennakoon. Keskustelu pysyi hyvin annetuissa aiheissa ja fokus säilyi. Halusimme ennen kaikkea tietää, millaisena nämä yrittäjävetoiset matkatoimistot näkevät tulevaisuutensa ryhmämatkapalveluiden tuottamisessa ja myymisessä sekä millaisia haasteita he näkevät tulevaisuudessa. Myös yhteistyökumppanuuksien ja koulutuksen/osaamisen tarvetta halusimme kartoittaa syvällisemmin. Koimme, että haastattelemalla saisimme sellaista tietoa, mitä ei kyselytutkimuksessa pystynyt laveasti antamaan. Nauhoitimme puhelin- ja tapaamishaastattelut ja ääniaineisto litteroitiin. Litteroinnin tarkoituksena on puhemuotoisen aineiston puhtaaksi kirjoittaminen analysointia varten. Tarkastelimme

aineistoa narratiivisin keinoin, koska olimme kiinnostuneita haastateltavien omasta kerronnasta liittyen ryhmämatkustukseen ja sen tulevaisuuden näkymiin.

Haastattelukysymyksemme olivat onnistuneita ja saimme vastauksia siihen mitä olimme haastattelulla tutkimassa. Kaikki haastateltavat antoivat luvan julkaista nimensä ja yrityksensä tutkimuksessamme.

Koska lähdeaineistoa ja tutkittua tietoa oli niin vähän tarjolla, jouduimme turvautumaan kyselyn ja haastattelujen lisäksi omaan kokemukseemme sekä havainnointiin. Halusimme käyttää ennakkoinnin menetelmiä tukemaan työmme edistymistä ja tarkastellaksemme kaikkia pienimpiäkin nyansseja mitä matkatoimistoalan ryhmämatkustuksesta puhutaan ja mahdollisesti kirjoitetaan.

## **8.5 Oman toiminnan ja oppimisen arvioiminen**

Lähtiessämme tekemään tutkimusta, oli meillä jo ennakkokäsitys matkatoimistokentän nykytilasta haasteineen ja mahdollisuuksineen. Vuosien kokemus alalla, jota riepottelevat kaikki mahdolliset ulkoiset ja sisäiset tekijät, oli luonut meille molemmille oletusasetelman matkatoimistojen toiminnasta. Ryhmämatkojen tuottaminen ja myyminen on monitahoista ja prosessissa on useita vaiheita, jotka tulee pystyä nivomaan yhdeksi kokonaisuudeksi. Suoranaisen teknisen sovelluksen puuttuminen johtuukin osittain juuri tästä monimutkaisesta prosessista.

Ryhmämatkapalvelujen rooli tutkittujen matkatoimistojen kokonaisansainnassa oli oletustamme pienempi. Vastaajat kuitenkin tiedostivat hyvän ansaintamahdollisuuden ryhmien operoinnissa ja siksi halusivat jatkossakin panostaa ryhmämatkapalvelujen tarjoamiseen. Uusia tuotteita haluttiin kehittää, mutta uudistuminen oli kenties turhan tuotekeskeistä. Mietittiin paljon uusia kohteita ja teemoja matkustaa, kun sen sijaan pienellä näkökulman muutoksella voitaisiin ehkä saada aikaan uutta kysyntää.

Tässä työssä osoittautui kaikkein haasteellisimmaksi luotettavan teoriapohjan löytäminen. Ryhmämatkustukseen liittyvää tutkittua tietoa ei tahtonut löytynyt mistään. Suomessa on tälläkin hetkellä käynnissä useita matkailualan hankkeita, mutta ne kaikki liittyvät Suomessa tapahtuvaan matkailuun, Suomeen suuntaavaan incoming-toimintaan tai alueellisen matkailun kehittämiseen. Emme onnistuneet löytämään kuin kaksi, Verhelän ja Hämäläisen teokset, joissa matkatoimistokenttää on tutkittu ja

analysoitu. Olimme hämmästyneitä, ettei Suomen matkatoimistoalasta ole juuri mitään kirjallista tietoa saatikka tutkimustuloksia. Kansainvälisiä artikkeleita löysimme useita, mutta tieto on hajallaan useiden eri teemojenn alla ja tiedon etsintään kului yllättävän paljon aikaa. Itse ryhmämatkustamisesta, sen tuottamisesta ja myymisestä ei löytynyt kansainvälisiäkään teoksia tai tutkimuksia. Tiedostamme hyvin tutkimuksemme teoriapohjan keveyden ja oma pohdintamme pohjautuu näin ollen itse koettuun käytännön työhön ja kokemukseen.

Kuten itsellämme, kävi tutkimuksestammekin selkeästi ilmi vastaajien aito huoli alan tulevaisuudesta ja ammattikunnan säilymisestä teknisten murrosten keskellä. Monet vastaajista ovat olleet pitkään alalla ja intohimo työhön on kiistatonta. Vanhempi sukupolvi on siirtymässä pikku hiljaa eläkkeelle ja heidän mukanaan valtava määrä käytännön tietoa poistuu alalta. Uusi sukupolvi ei välttämättä enää hakeudu perinteisen matkatoimiston rooliin, sillä he ovat kasvaneet ajatukseen, että matkatoimistoja ei tulevaisuudessa tarvita. Kuilu sukupolvien välillä syvenee ja jos ajattelumaailmaan ei saada isoja muutoksia, ei jatkajia työlle välttämättä enää löydy. Tulevaisuuden asiakas tietää kohteista ja matkapalveluista todennäköisesti enemmän kuin matkamyyjä, joten lisäarvo täytyy löytää muualta. Aito asiakaskeskeisyys tulee kasvamaan ja henkilökohtaiset matkasuunnittelijat ammattikuntana lisääntymään.

Opimme tutkimustyötä tehdessämme, että matkatoimistoalalle tarvitaan enemmän uudenlaisella ajattelulla ja kehityshenkisyydellä varustettuja ihmisiä, jotka pystyvät luomaan uutta palvelunmuotoilua ja visioita toimialan tulevaisuudesta koko Suomessa. Matkatoimistoalan etu- ja toimialajärjestöjen jäsenet ovat usein samat vuosikausia ja uusien jäsenien on vaikea päästä näissä järjestöissä vaikuttamaan. Pyöritään liian pienen piirin kesken ja näin ajatukset junnaavat paikoillaan. Toisaalta ongelmana voi olla myös se, että tulijoita järjestöihin ei vain ole, koska vanhakantaisesta PR-työskentelystä olisi jo aikaa sitten pitänyt siirtyä vahvasti toimialaa kehittävämpään suuntaan.

Suomalaisen matkatoimistoalan kehitystyö varsinkin pienissä matkatoimistoissa ei pääse edes alkamaan rahoituksen puutteen vuoksi. Alalla liikkuu varsin hyvät liikevaihdot, mutta jäljelle jäävä tulos ei anna pienille yrittäjille mahdollisuutta tekniseen kehitystyöhön yksinään. Alaa palvelisi parhaiten taho, joka auttaisi myös pieniä pysymään teknisten

vaatimusten tasolla. Tai minimissään pienten toimistojen tulisi pystyä aitoon yhteistyöhön toisiaan tukien. Yksi vaihtoehto on, että ulkomaiset toimijat tulevat ja valtaavat Suomesta markkina-alaa, kuten tanskalainen Albatros Travel on jo tehnyt.

Pohdimme yhdessä suomalaisuuden merkitystä ryhmämatkapalveluissa, varsinkin opaspalveluissa. Tutkimustulostemme mukaan ryhmämatkoihin halutaan suomalainen tai suomea puhuva opas. Samanaikaisesti yksittäismatkailu on lähes täysin siirtynyt online-varattavaksi, jolloin itse varausprosessikin saatetaan hoitaa vieraalla kielellä. Jäimme pohtimaan tämän merkitystä, koska oletimme, että englanninkielinen opastus riittäisi yhtä hyvin. Mietimme, että syy suomenkielisen oppaan tarpeeseen saattaisi olla se, että useimmin ryhmämatkalle lähtiät ovat kielitaidottomampia kuin itsenäisesti matkustavat ja oman äidinkielen kuuleminen ryhmämatkalla lisää mahdollisesti turvallisuuden tunnetta.

## **8.6 Jatkotutkimusaiheita**

Matkatoimiston ryhmämatkustuspalveluita ei ole tutkittu aiemmin, joten tähän aihealueeseen voisi pureutua vieläkin syvällisemmin ja tarkemmin. Tutkimuksessamme emme tutkineet varsinaisia ryhmämatkailijaryhmiä eli niitä, jotka ylipäätään lähtevät ryhmämatkalle ja miksi. Tämän osa-alueen segmenttitutkimus toisi alalle myös hyödyllistä tietoa. Mielenkiintoista olisi myös tietää, mitä ryhmämatka-asiakas ajattelee tulevaisuuden matkavarauksien kehittymisestä. Eli tutkimus siitä, mitä eri yhdistyksien, yritysten, ryhmien ja yhteisöjen matkavastaavat ajattelevat ryhmämatkaprosessin kehittämistä ja millaisena he näkevät tulevaisuudessa kehityksen. Mitä enemmän nuorempi, teknisesti taitavampi sukupolvi, ottaa haltuunsa matkavastaavan roolia asiakkaan puolella, sitä enemmän heillä saattaa olla mielenkiintoista sanottavaa myös asiakasnäkökulmasta.

Emme keskittyneet myöskään kotimaan matkailuun liittyviin ryhmämatkapalveluihin, joita on jo jonkun verran tutkittu. Useat bussiyhtiöt ovat laajentaneet liiketoimintaansa myös matkatoimistopalveluihin ja mielenkiintoista olisi myös tutkia näiden yhtiöiden tulevaisuuden suunnitelmia ja signaaleja.

Toivomme, että matkatoimistoalaa tutkittaisiin entistä enemmän ja kysymykseen ”Mihin matkatoimistoja tarvitaan?” tulisi useammalta taholta enemmän selkeitä vastauksia.

## Lähteet

Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi. Edita Prima Oy. Helsinki

Affinion International. Luettavissa: <http://www.affinioninternational.com/>. Luettu 27.12.2014.

Amadeus. 2013. Future Traveller Tribes 2020. Luettavissa: <http://www.amadeus.com/amadeus/documents/corporate/travellertribes.pdf> Luettu 27.12.2014.

Amadeus. 2015. Future Travellers Tribes 2030. Understanding Tomorrow's Travel. Luettavissa: <http://www.amadeus.com/documents/future-traveller-tribes-2030/travel-report-future-traveller-tribes-2030.pdf> Luettu: 14.7.2015

Arantola, H. 2010. Palveluiden Suomi. EVA raportti.

Cuesta, F. 2014. How has technology impacted the travel agency world? Amadeus. <http://www.amadeus.com/blog/16/07/travel-agency-technology/> Luettu 24.7.2015.

Ebookers. Tietoa meistä. Luettavissa: <http://www.ebookers.fi/info/page?id=AboutUs> Luettu 21.8.2015.

Euroopan komissio. 2002. Alueellisen ennakkoinnin käytännön opas Suomi. Euroopan yhteisöjen virallisten julkaisujen toimisto. Luxemburg. Luettavissa: [http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/cgrf-finland\\_fi.pdf](http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/cgrf-finland_fi.pdf) Luettu 27.12.2014.

Francis, J. 2015. The Future of Travel: Travel trends and predictions. Responsibletravel.com. Luettavissa: <http://www.responsibletravel.com/resources/future-of-tourism/travel-trends.htm> Luettu 19.9.2015



Hammersley, M. 2013. What is qualitative research? Bloomsbury Academic. UK ja USA.

HelmsBriscoe. Luettavissa: <http://www.helmsbriscoe.com/our-company.html> Luettu 27.12.2014.

Helsingin Sanomat. 16.8.2015. Pääkirjoitus. Matkailu tulee ottaa vakavissaan.

Hirsjärvi S., Hurme H. 1995. Teemahaastattelu. Yliopistopaino. Helsinki.

Hämäläinen H., 2010. Matkatoimistoalan värikkäät vuosikymmenet 1940-2010. Art-Print.

Ikkunapaikka. 2015. Kon-Tiki Toursin ilmoitus. Travel Concierge / Travel Designer. Ikkunapaikka 6/2015. 12.9.2015, 22.

Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Luettavissa: <http://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/Matkustaminen-ja-matkan-jarjestaminen/ohjeet-matkatoimistoille/rekisteroi-matkatoimisto/> Luettu: 20.7.2015

Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Oletko lähdössä hyvinvointi- tai joogamatkalle? Luettavissa: <http://www.kkv.fi/Ajankohtaista/Tiedotteet/2015/22.6.2015-oletko-lahdossa-hyvinvointi--tai-joogamatkalle/> Luettu: 20.7.2015

KvaliMOTV. 2015. Tutkijan asema ja tutkimuksen arviointi. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3.html> Luettu: 19.9.2015

KvantiMOTV. 2015. Kyselyaineiston dokumentointi ja raportointi. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/raportointi/raportointi.html#analyysivaihe> Luettu: 19.9.2015

Laatikainen-Mattsson, P. 22.5.2014. Apulaisjohtaja. SMAL. Haastattelu. Helsinki.

Lam, P. Cheung, R. 2009. How Travel Agency Survive in e-Business World?

<http://www.ibimapublishing.com/journals/CIBIMA/volume10/v10n11.pdf>

Luettu 24.7.2015.

Lavery, Shea. Impact of Technology on the Travel Agency Business. Demand Media.

Luettavissa: <http://smallbusiness.chron.com/impact-technology-travel-agency-business-57750.html> Luettu 24.7.2015.

Lawton, L. J., Weaver, D. B. 2009. Travel Agency Threats and Opportunities: The Perspective of Successful Owners. International Journal of Hospitality & Tourism Administration.

Leihikoinen, R., Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Talentum. Helsinki.

Norwegian Air Shuttle ASA. Luettavissa: <http://www.norwegian.com>

Luettu: 22.7.2015.

Ojansuu, A., Tuominen T. 2015. Tulevaisuuden matkatoimisto nuorten näkökulmasta. Opinnäytetyö, Matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelma. Haaga-Helia. Helsinki.

Rantapallo. Uusi suomalainen startup aikoo mullistaa ryhmämatkailun. Luettavissa: <http://www.rantapallo.fi/matkailu/uusi-suomalainen-startup-aikoo-mullistaa-ryhmamatkailun/> Luettu: 22.7.2015.

Renfors, S-M. 2008. Virkailijasta konsultiksi. Matkatoimistoalan muuttuva myyntityö. Satakunnan Ammattikorkeakoulu.

Singer, J. 2011. Travel agents survive in the age of the Internet. Press Herald.

Luettavissa: [http://www.pressherald.com/2011/07/05/travel-agents-survive-in-the-age-of-the-internet\\_2011-07-05/](http://www.pressherald.com/2011/07/05/travel-agents-survive-in-the-age-of-the-internet_2011-07-05/) Luettu 24.7.2015.

Skift. 2014. Travefy acquires another group travel-planning site. Luettavissa:

<http://skift.com/2014/06/30/travefy-acquires-another-group-travel-planning-site/>

Luettu: 29.12.2014.

Skift. 2015. Skift Global Forum, what to expect from the travel agent of the future. Luettavissa: <http://skift.com/2015/07/16/skift-global-forum-what-to-expect-from-the-travel-agent-of-the-future/> Luettu: 22.7.2015.

Steinberg, A. 2013. Forbes, How Will Travel And Tourism Change In The Future? Luettavissa: <http://www.forbes.com/sites/quora/2013/11/13/how-will-travel-and-tourism-change-in-the-future/> Luettu: 19.9.2015

Talouselämä. Faralong aikoo tehdä ryhmämatkojen uberit. Luettavissa: [http://www.talouselama.fi/uutiset/faralong+aikoo+tehda+ryhmamatkojen+uberit++kerasi+450+000+euron+rahoituksen/a2299013?b=u\\_tekst](http://www.talouselama.fi/uutiset/faralong+aikoo+tehda+ryhmamatkojen+uberit++kerasi+450+000+euron+rahoituksen/a2299013?b=u_tekst) Luettu: 22.7.2015.

Tilastokeskus. 2014. Suomen virallinen tilasto (SVT): Suomalaisten matkailu. Luettavissa: [http://www.stat.fi/til/smat/2014/smat\\_2014\\_2015-04-10\\_kat\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/smat/2014/smat_2014_2015-04-10_kat_001_fi.html) Luettu: 20.05.2015.

TravelWeek.com. 2012. Group travel a growth category. Luettavissa: <http://www.travelweekly.com/Travel-News/Travel-Agent-Issues/Group-travel-a-growth-category/> Luettu 29.12.2014.

Travefy. Luettavissa: <https://about.travefy.com/about-travefy> Luettu: 9.8.2015.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Oy Finn Lectura Ab.

Verhelä, P. 2000b. Matkatoimistopalvelut. Oy Edita Ab. Helsinki.

Visit Finland. 2015. Saksalaisten lomamatkailu 2025. Luettavissa: <http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2015/05/2015-Saksalaisten-lomamatkailu-2025.pdf?dl> Luettu: 10.8.2015

Weber, R. 2013. The travel agent is dying, but it's not yet dead. CNN. Luettavissa: <http://edition.cnn.com/2013/10/03/travel/travel-agent-survival/>

Luettu: 24.7.2015.

## Liitteet

**Liite 1** Kvantitatiivinen tutkimus: ”Ryhmämatkamyyntin nyky- ja tulevaisuuskartoitus”

<Subject: Tutkimuskutsu sinulle matkailun ammattilainen! >

Hei,

Onneksi olkoon, juuri sinun ammattitaitosi ja sen kehittäminen kiinnostaa meitä!

Opiskelemme Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa Palveluliiketoiminnan ylempää AMK-tutkintoa ja teemme lopputyönä ryhmämatkustukseen liittyvää tutkimusta.

Toivomme sinun vastaavan oheiseen kyselyyn, jonka avulla haluamme selvittää ryhmämatkavarauksiin ja ammattitaidon kehittämiseen liittyviä asioita. Vastaaminen vie n. 5-10 min. aikaasi.

Kyselyyn pääset tästä linkistä:

<https://www.webropolsurveys.com/S/0473CA2CCF374FC5.par>

Jos kartoituksestamme huolimatta et itse hoida ryhmävarauksia lainkaan, voit välittää kyselymme myös kollegallesi.

Muista lisätä yhteystietoihisi sähköpostiosoitteesi ja olet upeiden matkailuaiheisten kirjojen arvonnassa mukana. Arvonta suoritetaan kesäkuun 2014 aikana ja olemme yhteydessä voittajiin henkilökohtaisesti.

Suurkiitos avustasi!

Matkailullisin kevät-terveisin,

Susa Kukkonen ja Saija Orpana

1. Vastaajan perustiedot \*

Etunimi \_\_\_\_\_

Sukunimi \_\_\_\_\_

Yritys / Organisaatio \_\_\_\_\_

Osasto \_\_\_\_\_

Työtehtävä \_\_\_\_\_

Osallistun arvontaan, sähköposti \_\_\_\_\_

2. Kuinka monta ryhmää (kpl) myytte vuodessa? (1 ryhmä = min. 10 hlöä) \*

☐ 1-10

☐ 11-30

☐ 31-50

☐ 51-100

☐ yli 100

3. Osuus myydyistä ryhmistä? \*

Vapaa-ajanryhmät (%) \_\_\_\_\_

Liikematkaryhmät (%) \_\_\_\_\_

4. Tuotatteko keräilyryhmiä? Kerro lyhyesti millaisia? \*

Kyllä

☐ \_\_\_\_\_

☐ Emme tuota

Tällä hetkellä emme tuota, mutta olemme kiinnostuneita. Minne?

☐ \_\_\_\_\_

5. Valitse kolme (3) eniten myynyttä ryhmämatkakohdetta (1=eniten): \*

Kotimaa	_____
Lähialueet (Pohjoismaat, Baltia, Venäjä)	_____
Manner-Eurooppa	_____
Lähi-Itä ja Afrikka	_____
Pohjois-Amerikka ja Karibia	_____
Etelä-Amerikka	_____
Aasia	_____
Oseania	_____

6. Listaa ryhmämatkatyypeistä kolme (3) myydyintä (1=eniten): \*

Kokous-, kongressi- ja messumatkat	_____
Palkinto-/ insentiivimatkat	_____
Harraste- ja urheilumatkat	_____
Teemamatkat (kulttuuri, ruoka, jne.)	_____
Lukijamatkat	_____

7. Myyn ryhmälle mieluiten: \*

- ☐ Välitettävää matkanjärjestäjän valmismatkaa
- ☐ Itse räätälöityä ryhmämatkaa
- ☐ Jonkun toisen tahon tuotantoa nettohinnalla, jolloin määrittelen myyntikatteeni itse
- ☐ Vain yksilömatkoja jokaiselle ryhmän jäsenelle erikseen

8. Onko käytössänne kilpailutettu agenttiverkosto maailmalla? \*

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

9. Jos vastasit "Kyllä", millä alueilla?

- ☐ Kotimaa
- ☐ Lähialueet (Pohjoismaat, Baltia, Venäjä)
- ☐ Manner-Eurooppa
- ☐ Afrikka ja Lähi-Itä

- ☐ Pohjois-Amerikka ja Karibia
- ☐ Etelä-Amerikka
- ☐ Aasia
- ☐ Oseania

Tarvitsen agentin myös, mistä?

☐


---

10. Jos vastasit "Ei", mihin alueisiin tarvitset agenttiverkoston?

- ☐ Kotimaa
- ☐ Lähialueet (Pohjoismaat, Baltia, Venäjä)
- ☐ Manner-Eurooppa
- ☐ Afrikka ja Lähi-Itä
- ☐ Pohjois-Amerikka ja Karibia
- ☐ Etelä-Amerikka
- ☐ Aasia
- ☐ Oseania

Syy agenttiverkoston puuttumiseen:

☐


---

11. Onko käytössänne kilpailutettu kuljetuspalveluverkosto (lento, laiva, juna, bussi, jne.)?

Kyllä, mitkä?

☐


---

☐ Ei

12. Tarvitsetteko ryhmämatkoissanne matkanjohtajia?

☐ Kyllä

☐ Ei

13. Suomea puhuvia oppaita?

☐ Kyllä

☐ Ei, paikallinen englanninkielinen opastus riittää



14. Saattajia?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

15. Koen ryhmämatkamyyntissä haasteellisimmaksi (vähintään kolme tärkeintä, 1 = tärkein)

Yhteistyökumppaneiden hankkimisen

Kohdetuntemuksen

Mahdollisen vieraan kielen

Kuljetuspalveluiden varaamisen

Hinnoittelun

Tarjouksen laatimisen

Varausten vahvistamisen

Varausehtojen ymmärtämisen

Matkaehtojen laatimisen asiakkaalle

Muutosten / peruutusten hallinnoinnin

Vastuullisuuden ja lakiasioiden ymmärtämisen

Muu, mitä?

16. Toivon ryhmämatkatarjousten tekemiseen koulutusta.

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

17. Toivon ryhmämatkan hinnoitteluun koulutusta.

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

18. Toivon valmismatkalain ja marginaaliverotukseen liittyvää koulutusta.

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

19. Toivon kuljetusyhtiöiden ja maapalveluja tarjoavien tahojen ryhmämatkaehtojen tulkintaan lisäkoulutusta.

- ☐ Kyllä

☐ Ei

**20.** Toivon neuvottelutaitokoulutusta yhteistyökumppaneiden hankintaan.

☐ Kyllä

☐ Ei

**21.** Toivon jotain muuta koulutusta, mitä?

**22.** Mikä on mielestäsi ryhmämatkojen myynnin suurin uhka:

☐ Kasvavat vakuudet Kuluttajavirastoon ja kuluttajansuoja?

☐ Kuluttajille suunnattujen varausmoottoreiden kehittyminen kattamaan myös ryhmävaraukset?

☐ Omat resurssit ajankäytön ja/tai osaamisen suhteen?

Muu, mikä?

☐

**23.** Onko yrityksessänne jo suunniteltu uusia tuotteita ryhmille tai vastaavasti päätetty olla tekemättä ryhmiä? Kerro lisää

**24.** Sana on vapaa. Halutessasi voit kertoa ajatuksiasi ryhmämatkojen myyntiin, tuottamiseen tai operointiin liittyen. Kommenttisi käsitellään luottamuksellisesti.

## **Liite 2      Kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelukysymykset**

Hei

Kiitos haastatteluajastanne. Olemme koonneet haastateltavat kysymykset alle valmiiksi, jotta voitte valmistautua haastattelutilanteeseen etukäteen. Haastattelu tullaan nauhoittamaan haastattelututkimuksen analysointia varten.

1. Millaisena näet yksityisten, yrittäjävetoisten matkatoimistojen tulevaisuuden? Vahvuudet? Heikkoudet? Mahdollisuudet? Uhkakuvat? Kehityskohteet?
2. Kuinka suuri osuus myynnistänne on ryhmämatkoja vuodessa? Pohdi vielä kannattavuusnäkökulmasta, käytetty työaika vs. kate? Asiakkaiden tarjouskilpailutus; kattaako voitettu asiakkuus tarjousten tekemiseen käytetyn ajan? Jos ei, mikä voisi olla ratkaisu tehdä se kannattavammaksi?
3. Mitkä asiat koette ryhmämatkamyyntissänne kaikkein haasteellisimmaksi? (Esim. yhteistyökumppanitoiminta, kohdetuntemus, vieras kieli, kuljetuspalveluiden varaaminen, hinnoittelu, tarjouksen laadinta, varausten hallinnointi, erityismatkaehtojen laadinta, muutosten ja peruutusten hallinnointi, vastuullisuus ja lakiasiat, jotain muuta – mitä?)
4. Millaisena näette yhteistyökumppanien tarpeen ryhmämatkoja tehtäessä? Millaisia yhteistyökumppaneita tarvitsette tulevaisuudessa?
5. Millaisiin asioihin ryhmämatkamyyntinne tarvitsisi apua tai koulutusta?
6. Jos saisit itse kehittää ryhmämatkamyyntiänne sellaiseksi kuin haluaisit, millaisena sen näet tulevaisuudessa ja miten se saavutettaisiin?
7. Sana vapaa.

Haastattelu on täysin luottamuksellinen. Emme ole kiinnostuneita liiketoimintanne strategisista päätöksistä, vaan ryhmämatkamyyntin yleisestä kehittämisestä tulevaisuudessa.

Ystävällisin terveisin



### **Liite 3. Haastattelukysymykset amerikkalaiselle DMC -agentille**

1. Millaisena näet matkajärjestelyjen ryhmien osalta tulevaisuudessa Yhdysvalloissa?
2. Millaisia ryhmiä varataan nyt?
3. Mitä trendejä olet huomannut?
4. Millainen on kilpailutilanne?
5. Mikä on suurin uhka ryhmien myynnille?
6. Onko operointiin käytetty aika oikeassa suhteessa katteen kanssa? Jos ei, mitä pitäisi tehdä, että kate olisi parempi?
7. Mitkä asiat ryhmien myynnissä ovat kaikkein haasteellisempia?  
Esim. kumppanisopimukset, hinnoittelu, tarjouksen laadinta, varausten hallinnointi, varausehdot, vastuullisuus tai jotain muuta?
8. Mitkä asiat edesauttavat yhteistyötä ulkomaisen asiakkaan/matkatoimiston kanssa? Mitä puolestaan heikentävät tai vaikeuttavat yhteistyötä? Oletko havainnut muutosta asiakaskunnassa (esim. ennen oli matkatoimistot, nyt yritykset tms.)?
9. Yleinen kommenttisi agentin/DMC:n roolista tänä päivänä?